

REPUBLIQUE DU NIGER

.....  
ONG-ACTION DES JEUNES RURAUX POUR LE DEVELOPPEMENT



# Plan stratégique 2014-2018

VERSION FINALE

Juin- 2014 -

## **MOT DU COORDONNATEUR NATIONAL**

Notre ONG, l'Action des jeunes ruraux pour le développement (AJRD) entreprend à travers l'élaboration de son plan stratégique, une réflexion profonde et salutaire sur son avenir qu'elle souhaite inscrire dans une vision ambitieuse, axée sur les besoins de développement des populations bénéficiaires et plus généralement du Niger.

Un regard sur la situation socio-économique du Niger montre que les défis à relever pour parvenir à un développement durable sont nombreux, parmi lesquels, il faut citer la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la lutte contre la désertification, la lutte contre les effets des changements climatiques et la construction de la résilience des populations vulnérables.

Le contexte national et international est marqué par la prolifération des ONG, la raréfaction des ressources financières du fait de la crise financière et économique internationale, la compétition des ONG autour des mêmes ressources financières. Face à ce contexte, notre ONG a un rôle à jouer. Plus qu'un simple exercice de planification stratégique, il s'agit pour notre ONG de concevoir un véritable plan de transformation lui permettant d'adapter son organisation et ses interventions à ces enjeux et défis.

Je souhaite vivement que le présent plan stratégique trouve un écho favorable auprès de l'Etat nigérien et de tous les partenaires techniques et financiers soucieux d'un meilleur devenir des populations rurales nigériennes.

**HASSANE SOULEY GOUBA**

## SOMMAIRE

<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	<b>4</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>5</b>
<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE</b>	<b>17</b>
2.1. Synthèse des forces et faiblesses	18
2.2. Synthèse des opportunités et des menaces	19
<b>CHAPITRE 3 : FONDATION STRATEGIQUE DE L'ONG AJRD</b>	<b>21</b>
3.1. Mission	21
3.2. Vision à l'horizon 2018	21
3.3. Valeurs	21
<b>CHAPITRE 4 : AXES STRATEGIQUES</b>	<b>23</b>
4.1. Axe stratégique 1 : Le recentrage des actions	24
4.2. Axe stratégique 2 : L'exploitation des résultats innovants de la recherche	27
4.3. Axe stratégique 3 : Le développement des capacités des agents de l'AJRD	28
4.4. Synthèse du plan stratégique	31
<b>CHAPITRE 5 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>37</b>
<b>ANNEEXES</b>	<b>39</b>
Annexe 1 : Synthèse des résultats de l'enquête de perception	39
Annexe 2 : Liste des documents consultés	49
Annexe 3 : Liste de présence des participants à l'atelier de planification stratégique	50
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées (personnel de l'AJRD)	52
Annexe 5 : Liste des partenaires rencontrés	54

## SIGLES ET ABREVIATIONS

---

AJRD	Action des jeunes ruraux pour le développement
CILSS	Comité permanent Inter-Etats de lutte contre la sécheresse dans le Sahel
CSIN-GDT	Cadre stratégique d'investissement du Niger en matière de gestion durable des terres
DED	Service allemand de développement
FCFA	Franc de la Communauté financière africaine
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FMI	Fonds monétaire international
HIMO	Haute intensité de main-d'œuvre
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
PDES	Plan de développement économique et social
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
RPCA	Réseau de prévention des crises alimentaires
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
VIH/SIDA	Virus d'immunodéficience humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise
3N	Les Nigériens Nourrissent les Nigériens

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

Tableau 1 : Principaux indicateurs

Tableau 2 : Récapitulatif des défis pour assurer l'efficacité de l'aide

Tableau 3 : Forces et faiblesses de l'AJRD

Tableau 4 : Opportunités et menaces de l'AJRD

Tableau 5 : Continuum des résultats

Tableau 6: Chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique

## RESUME EXECUTIF

Dans le but de bien prendre en main son avenir, l'ONG Action des jeunes ruraux pour le développement (AJRD) a décidé d'élaborer son plan stratégique pour la période 2014-2018. Après un diagnostic interne et un diagnostic externe effectués à partir d'une enquête de perception et d'une revue documentaire, l'ONG a abouti à des concertations qui lui permettent de formuler son plan stratégique. L'exercice de planification stratégique lui a permis de se donner une vision et des axes stratégiques pour l'avenir pour répondre à sa mission.

La vision de l'AJRD est ainsi qu'il suit :

**« En 2018, l'AJRD est une association nationale de référence bénéficiant d'une écoute auprès des pouvoirs publics, des partenaires financiers et d'une grande audience auprès des populations ».**

Trois axes ou orientations stratégiques ont été retenus pour réaliser cette vision :

- Axe stratégique 1 : Recentrage des actions de l'AJRD ;
- Axe stratégique 2 : L'exploitation des résultats innovants de la recherche ;
- Axe stratégique 3 : Le développement des capacités du personnel de l'AJRD.

Le personnel de l'AJRD s'est engagé à cultiver et à respecter les valeurs suivantes dans son comportement au quotidien :

- **Proximité avec les communautés de base,**
- **Esprit d'innovation,**
- **Transparence,**
- **Équité,**
- **Esprit d'équipe.**

Désormais, l'AJRD devra se servir de ce plan stratégique de façon formelle pour bâtir ses plans opérationnels annuels ou pluriannuels et dans ses négociations avec l'Etat et tous ses partenaires techniques et financiers.

## INTRODUCTION

---

Le présent plan stratégique est le fruit d'une réflexion de l'ensemble du personnel de l'ONG Action des jeunes ruraux pour le développement (ONG AJRD). Il vise à communiquer de façon claire et simple la mission, la vision et les valeurs de l'association, telles qu'elles ont été adoptées par toute l'équipe qui a participé à toutes les étapes du processus de formulation.

L'ONG Action des jeunes ruraux pour le développement (ONG AJRD) a été créée en 2002 par un groupe pluridisciplinaire de trente-cinq (35) jeunes cadres ayant une expérience et des compétences en matière de développement à la base et de gestion de projets.

L'AJRD est une association à but non lucratif, apolitique et non confessionnelle. Son objectif global est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales en appuyant leurs initiatives de développement par la méthode participative et active.

Les jeunes cadres qui ont créé l'ONG avaient pour ambition d'apporter leur contribution à la résolution des problèmes affectant le monde rural à travers la systématisation de la responsabilité des communautés à la base au processus de leur développement.

Les populations bénéficiaires de l'intervention de l'ONG se disent satisfaites de l'ONG AJRD dans la mesure où elles arrivent maintenant à faire face à de multiples cas d'insécurité alimentaire et à améliorer consécutivement leurs conditions de vie.

Au niveau national, l'AJRD n'est pas la seule à favoriser la prise d'initiatives par les populations dans les principaux domaines cités plus haut. Tout en faisant valoir son avantage comparatif pour les actions d'information, de plaidoyer, d'appui-conseil et d'accompagnement dans lesquelles elle s'investit, il y a tout lieu de reconnaître aussi les compétences et les particularités des autres organisations présentes sur le terrain.

Au Niger, cette ONG intervient dans les régions de Tillabéry, Tahoua et Dosso. Ses activités portent fondamentalement sur le plaidoyer, l'information des populations, le conseil et l'assistance aux communautés de base, touchent des domaines variés tels l'éducation, la santé, le renforcement des capacités des populations locales, la démocratie à la base, la bonne gouvernance, l'amélioration de la sécurité alimentaire, la gestion des ressources naturelles et les activités génératrices de revenus pour les femmes.

Dans les pays en développement et africains en particulier, les actions d'urgence occupent le devant de la scène, à tel point qu'il est parfois difficile de voir clair dans les priorités. En outre, le développement rural est confronté à des nouvelles dynamiques qui influencent le comportement social, économique et culturel des acteurs. C'est donc à raison que l'Association AJRD accorde un intérêt particulier à la prospective qui focalise sur les leviers sur lesquels il est possible d'agir et qui favorisent la relation entre le long, le moyen et le court terme.

L'ONG Action des jeunes ruraux pour le développement (ONG AJRD) a requis l'accompagnement d'un cabinet conseil pour animer le processus l'élaboration du plan stratégique.

L'approche méthodologique a consisté d'abord à la réalisation d'une enquête de perception auprès de trois groupes d'acteurs :

- le personnel de l'ONG AJRD (**26 agents**),
- les partenaires techniques et financiers de l'ONG AJRD (**04**),
- les bénéficiaires des interventions de l'ONG AJRD (19 groupements villageois dans les communes de Tonditchiwindi, Ouallam ; et Dingazi) .

Elle s'est poursuivie avec un atelier de planification stratégique avec l'ensemble du personnel de l'AJRD qui a permis de faire un diagnostic interne et externe de l'AJRD, l'analyse des opportunités et des menaces et la conception du plan stratégique proprement dit.

Le présent plan stratégique s'articule autour des chapitres suivants :

- Le chapitre 1 décrit le contexte de l'environnement interne et externe de l'ONG ;
- Le chapitre 2 présente le diagnostic stratégique qui a été réalisé sur la base de nombreuses sources d'information. Il met en évidence les implications sur les plus importantes forces et faiblesses devant être prises en compte dans le choix des nouvelles orientations stratégiques et sur les principales opportunités et menaces pouvant affecter la capacité de l'ONG à réaliser sa mission au cours des prochaines années;
- Le chapitre 3 traite de la fondation stratégique du plan de l'AJRD, traduisant en langage clair le texte de création de l'ONG. Cette section présente également la vision commune

à long terme et les valeurs qui permettront de guider les actions et comportements au quotidien de l'ensemble du personnel ;

- Le chapitre 4 décrit les axes stratégiques cohérents, répondant aux besoins des populations rurales et permettant de capitaliser sur les forces de l'ONG afin de viser l'excellence. Un modèle logique (cadre des résultats) a été réalisé pour chaque orientation afin d'identifier les résultats clés mesurables à atteindre au cours des prochaines années;
- Le chapitre 5 détaille la stratégie de mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique. La présentation met l'accent sur la séquence des principales activités de mise en œuvre (**activités à réaliser lors des prochaines étapes**) qui seront progressivement réalisées au cours des cinq (5) prochaines années afin d'atteindre les résultats attendus.

Il s'agit de porter l'attention sur les principaux facteurs de l'environnement interne et externe devant être pris en compte dans la détermination des nouvelles orientations stratégiques 2014-2018 de l'AJRD. Les facteurs internes représentent les forces et faiblesses de l'organisation qui ont été prises en compte dans la détermination des orientations et des résultats que l'AJRD s'est fixés à l'horizon 2018. Les facteurs externes concernent essentiellement les opportunités et menaces socioculturelles, économiques, environnementales et géostratégiques à l'échelle internationale, continentale, sous-régionale et nationale susceptibles d'affecter la capacité de l'ONG pour la réalisation de ses missions.

En inscrivant son champ d'action et ses missions et prérogatives dans le secteur du développement, l'AJRD, bien que fortement dépendante de sa dynamique interne et des options d'acteurs de la société civile du Niger, reste sensible et intimement liée à son environnement externe.

### Contexte international

Selon les estimations du FMI, la croissance de l'économie mondiale s'établit à 2,9% en 2013 contre 3,2% en 2012.

Au niveau international, l'on assiste depuis la crise financière et économique internationale de 2008, à une diminution des ressources financières affectées à l'aide publique au développement. A cela, il faut ajouter l'arrivée sur le territoire nigérien d'un certain nombre d'ONG internationales intervenant dans le domaine de l'humanitaire. Cette nouvelle donne a conduit l'AJRD à réfléchir sur son avenir et à chercher un meilleur positionnement. Les facteurs déterminants de ce contexte sont :

- (i) le désengagement des États des secteurs productifs sous l'impulsion de la Banque Mondiale et du FMI, depuis les années 1990 qui a favorisé le développement du secteur privé en général et du positionnement des ONG dans les secteurs du développement en particulier;
- (ii) les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015, adoptés en 2000 et qui inscrivent comme objectifs (1) la Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim (2) l'éducation primaire pour tous, (3) la promotion de l'égalité des sexes et de

l'autonomisation des femmes (4) la réduction de la mortalité infantile, (5) l'amélioration de la santé maternelle, (6) le Combat du VIH/sida, du paludisme et des autres maladies (7) Le maintien d'un environnement durable et (8) la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement;

- (iii) la Déclaration de Paris de mars 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement : les pays donateurs et les pays récipiendaires sont convenus de cinquante-six (56) engagements de partenariat qui s'articulent autour de cinq grands principes: l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats, et la responsabilité mutuelle. Pour le Niger, les défis restent importants particulièrement dans les domaines relatifs à la gestion axée sur les résultats, l'harmonisation des interventions et la responsabilité mutuelle.

De nos jours, on observe une exigence des partenaires financiers en matière de bonne gouvernance.

### **Contexte sous régional et continental**

Au plan sous-régional, la 27ème réunion du Réseau de Prévention des Crises Alimentaires (RPCA) au Sahel et en Afrique de l'Ouest, tenue à Praia \ Cap-Vert du 08 au 10 décembre 2011, a estimé au titre de la campagne 2011-2012 au Sahel et en Afrique de l'Ouest une production en hausse de 4% par rapport à la moyenne des 5 dernières années et en baisse de 8% par rapport à celle de l'année dernière. Selon la même source, la zone Sahel enregistre une baisse de 2% par rapport à la moyenne des cinq dernières années et de 25 % par rapport à l'année dernière. Globalement, le Sahel enregistre un déficit céréalier brut de 2,5 millions tonnes.

Au sein de la zone UEMOA, la reprise de l'activité économique amorcée en 2012 devrait ralentir en 2013. En effet, le taux de croissance économique s'établit à 6,0% en 2013 contre 6,6% en 2012.

Toujours selon le CILSS, une mauvaise production de biomasse a été enregistrée dans toute la bande pastorale du Sahel, à part le Gourma, la zone de Dakoro (Maradi) et les îles du Lac Tchad.

Le contexte est aussi marqué par les phénomènes ci-dessous :

1. les crises en Lybie, au Mali, en Centrafrique entraînent des répercussions en termes d'afflux de réfugiés pour lesquels des besoins humanitaires doivent être gérés et des répercussions en termes de menaces des groupes terroristes comme Boko-Haram ;
2. la situation de sécheresses répétitives connue dans les pays du Sahel avec des effets néfastes sur la sécurité alimentaire.

## Contexte national

Le Niger a connu une forte augmentation du Produit Intérieur Brut en 2012 (11,1%), mais les estimations pour 2013 prévoient une décélération de la croissance économique avec un taux de 3,6%. Cette situation s'expliquerait notamment par les baisses de productions agricole et minière (uranium et pétrole). En moyenne annuelle sur la période 2009 à 2013, le taux de croissance économique se situe à 4,9%. Ce taux est supérieur au taux de croissance de la population estimé à 3,9% en 2012. La part de l'investissement financé sur l'épargne intérieure est passée de 47,8% en 2012 à 48,2% en 2013.

Les autres indicateurs économiques figurent au tableau 1 ci-dessous

Tableau 1 : Principaux indicateurs

Intitulés	2009	2010	2011	2012	2013
Population totale (en 1000 habitants)	14 693	15 204	15 731	17 129	17 797
Taux croissance démographique (%)	3,3	3,3	3,9	3,9	3,9
Taux de croissance du PIB réel (%)	-0,7	8,4	2,3	11,1	3,6
Taux d'inflation annuel moyen (%)	4,3	0,9	2,9	0,5	2,3
PIB nominal (milliards de FCFA)	2 548,4	2 832,3	3 025,5	3 414,3	3 637,0
PIB nominal par habitant (FCFA)	173 446	186 286	192 329	199 327	204 360
Taux d'épargne intérieure brute (%)	8,2	13,1	11,5	16,7	16,6
Taux d'investissement (%)	34,7	40	38,4	34,9	34,3
Part de l'agriculture dans le PIB (en %)	39,2	40,9	38,2	38,9	36,8

Source : INS, Janvier 2014

On note une légère augmentation du besoin de financement de l'économie qui passe de 357,2 milliards de FCFA en 2012 à 377,3 milliards en 2013. Ce niveau reste encore relativement élevé, dénotant une dépendance de l'économie nigérienne vis-à-vis de l'extérieur et pouvant constituer un facteur de vulnérabilité face aux chocs externes.

Essentiellement informel, le secteur primaire se replie de 1,4% en 2013 pour se situer à 41,3% du PIB contre une hausse de 13,2% en 2012. Cette évolution est essentiellement imputable à une baisse de 4,0% de la production agricole en 2013, après une hausse de 19,5% en 2012 suite à l'arrêt précoce des pluies qui n'a pas permis à certaines cultures d'atteindre leur maturité.

Pays sahélien et enclavé, le Niger est confronté à un climat particulièrement aride. Ces rudes conditions climatiques affectent les productions agropastorales. Le pays connaît des déficits de production récurrents comme ce fut le cas en 2004 et en 2009.

La baisse récente de la production agricole est particulièrement due à celle des cultures hivernales, notamment les céréales et le niébé (56,4% de la production totale) qui reculent de 9,1%. Par contre, on note une progression de 6,9% de la production agricole irriguée, en rapport notamment avec une forte production de l'oignon qui passe de 592,7 mille tonnes à 712,0 mille tonnes.

Les autres branches du secteur primaire, à savoir l'élevage, l'exploitation forestière et la pêche enregistrent des taux de croissance favorables respectivement de 4,2%, 1,7% et 3,9% en 2013. Cette situation reflète l'impact de la bonne pluviométrie de l'année 2012 marquée par un bilan fourrager positif et la reconstitution des points d'eau favorables pour la pêche.

A la fin de la campagne agricole 2013, le bilan céréalier s'est soldé par un déficit de 692 000 tonnes qui a particulièrement affecté les régions de Tillabéri, Tahoua, Diffa, Zinder et la périphérie de Niamey.

Les inondations enregistrées par endroits ont aggravé les conditions de vie des populations concernées. Aussi, les crises sociopolitiques intervenues en Libye, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Nigeria et en Centrafrique ont occasionné des déplacements des populations en direction du Niger. Ceci constitue une pression supplémentaire sur les stocks alimentaires des ménages et une perte énorme sur le plan socioéconomique.

L'enquête sur la vulnérabilité alimentaire des ménages a révélé que 1.324.435 personnes représentant 8,5 % de la population du Niger sont en insécurité alimentaire sévère et 4.134.436, soit 26,4 % sont en insécurité alimentaire modérée en novembre 2011.

Ainsi, au total 5.458.871 personnes sont en insécurité alimentaire au Niger. Il faut noter aussi que 3.622.956 de personnes, soit 23,1 % sont à risque. Cette situation est corollaire à la mauvaise campagne agricole.

En termes de tendances, il y a une diminution de la proportion de population en insécurité alimentaire entre décembre 2008 et janvier 2011, puis une augmentation sensible de celle-ci en novembre 2011. En effet, la proportion de personnes en insécurité alimentaire sévère est passée de 9,5% en 2008 à 7,8 % en janvier 2011 et à 8,5 % en novembre 2011. Aussi, la proportion des personnes en insécurité alimentaire sévère et modérée a augmenté de 17,6 points de pourcentage entre janvier et novembre 2011.

Dans cette situation de vulnérabilité alimentaire des populations, le niveau des prix élevés qui n'est guère favorable aux ménages pauvres, crée des manifestations de rue contre la vie chère.

Les indicateurs de développement humain et en particulier du millénaire font ressortir les tendances suivantes (**source : EDSN-MICS III NIGER 2006**) :

#### 1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim :

- Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale :  
Masculin : 45,0 %, Féminin : 43,8 %, Ensemble : 44,4 % ;
- Taux net de scolarisation dans le primaire : Masculin : 43,4 %, Féminin : 30,3 %, Ensemble : 36,9 %.

#### 2. Assurer l'éducation primaire pour tous :

- Taux d'alphabétisation des 15 à 24 ans Masculin : 27,8 % Féminin : 11,6 %  
Ensemble : 16,1 % ;
- Rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire et secondaire Primaire : 0,66  
Secondaire : 0,63 ;
- Taux d'alphabétisation des femmes de 15 à 24 ans par rapport à celui des hommes  
20,42 ;

### 3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

- Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1 000 naissances vivantes) 198 pour 1 000 ;
- Taux de mortalité infantile (pour 1 000 naissances vivantes) 81 pour 1 000.

### 4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans

- Proportion d'enfants de 1 an vaccinés contre la rougeole Masculin : 46,6 % Féminin : 47,4 % Ensemble : 47,0 % ;
- Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes) 648 pour 100 000.

### 5. Améliorer la santé maternelle

- Proportion d'accouchements assistés par un personnel formé 32,9 % ;
- Utilisation d'un préservatif lors du dernier rapport sexuel à risque (population âgée de 15 à 24) : Masculin : 37,2 %, Féminin : (17,8 %) ;
- Population âgée de 15 à 24 ans ayant une bonne connaissance générale du VIH/SIDA : Masculin : 18,6%, Féminin : 12,6 % ;
- Taux d'utilisation de la contraception (une méthode moderne, femmes 15-49 actuellement en union) 5,0 % ;

### 6. Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies :

- Parmi les femmes de 15-49 ans en union qui utilisent une méthode moderne de contraception, pourcentage qui utilise le condom : 0,0% ;
- Proportion de la population ayant accès de façon durable à une source d'eau meilleure en zones urbaine et rurale : Urbain : 93,0 %, Rural : 30,8 %, Ensemble : 41,4 %.

### 7. Assurer un environnement durable

- Proportion de la population ayant accès à un meilleur système d'assainissement, zones urbaine et rurale Urbain : 38,4 % Rural : 2,2 % Ensemble : 8,4 %.

En ce qui concerne l'application des principes de la déclaration de Paris, la situation est mitigée comme l'indique le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 : Récapitulatif des défis pour assurer l'efficacité de l'aide**

Aspects	2007	Défis
Appropriation	Modéré	Améliorer les liens au budget
Alignement	Modéré	Eviter le recours aux unités parallèles
Harmonisation	Faible	Les procédures communes sont limitées pour l'essentiel aux domaines de la santé et de l'éducation
Gestion axée sur les résultats	Faible	Généraliser les mécanismes d'évaluation
Responsabilité mutuelle	Faible	Aucun mécanisme d'évaluation mutuelle

*Source : rapport enquête OCDE 2008*

A ces situations viennent s'ajouter des phénomènes plus conjoncturels comme :

- La rébellion touareg qui a fragilisé le tissu social ;
- Plus récemment on note que malgré sa richesse minière, le Niger est obligé de renégocier les conventions d'exploitation de l'uranium par le groupe français AREVA s'il veut faire du secteur minier un moteur de son économie.

Pour établir un diagnostic de l'environnement interne et externe, une enquête de perception a été rendue nécessaire. Cette enquête a favorisé un examen rigoureux des forces et faiblesses organisationnelles afin d'aider à l'identification des orientations 2014-2018.

Cet examen a été réalisé sur la base d'une multitude de sources :

- La revue documentaire ;
- Les entrevues auprès du personnel de l'AJRD, des partenaires techniques et financiers, des bénéficiaires des actions de l'ONG.

## CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic stratégique s'appuie d'une part, sur les études et différents diagnostics disponibles réalisés au cours des cinq (05) dernières années sur les capacités de gestion de l'AJRD, et d'autre part, sur l'enquête réalisée qui a permis de recueillir la perception du personnel, des partenaires techniques, financiers, et des bénéficiaires. Ce diagnostic a permis d'identifier des éléments positifs (**les forces**) qui concourent à l'atteinte des objectifs que l'AJRD s'est fixée mais aussi des éléments négatifs (**les faiblesses**) qui peuvent compromettre l'atteinte de ces objectifs.

Les résultats de cet exercice sont présentés en annexe. Ils ont permis de retenir quelques implications importantes pour la planification stratégique :

### 1. Implications de l'enquête de perception auprès du personnel de l'ONG AJRD

Parmi les implications que l'enquête de perception auprès du personnel, on peut porter l'attention sur celles-ci :

- L'accompagnement de l'ONG concerne une grande variété de domaines ce qui ne lui permet pas de concentrer son action sur ce qui pourrait créer une valeur ajoutée distinctive des autres interventions. Le personnel voudrait augmenter son impact sur les bénéficiaires et cela demande d'établir des priorités dans la grande diversité des domaines.
- La position de proximité de l'AJRD vis-à-vis des populations pourrait lui permettre de jouer un rôle de partenaire et servir de courroie de transmission entre les institutions, les grands projets de développement et les communautés de base.
- L'expérience d'écoute et de communication dont l'ONG a fait preuve est un avantage qui pourrait orienter son action vers l'animation, l'information / sensibilisation et la formation dans les différents domaines d'intérêts sollicités par les populations

### 2. Implications de l'enquête de perception auprès des partenaires techniques et financiers de l'ONG AJRD

L'enquête de perception auprès des partenaires techniques et financiers laissent apparaître des implications de deux ordres :

- Contrairement au point de vue exprimé par le personnel de l'AJRD, les partenaires techniques et financiers ne reconnaissent pas un rôle de leadership à l'AJRD parmi les

ONG nationales au Niger. En conséquence, les partenaires attendent de l'ONG la traduction de ses ambitions en résultats concrets. En termes d'implication, l'AJRD a intérêt à se concentrer sur les domaines pour lesquels elle peut exprimer ses capacités plutôt que de se disperser

- Les partenaires techniques et financiers apprécient les efforts de transparence et de reddition dont l'ONG peut faire preuve selon ses dires mais restent prudents sur sa compétence et son efficacité à conduire de front plusieurs actions dans tous les domaines. En conséquence, l'AJRD a elle-même intérêt à consacrer son énergie à former son personnel pour porter ses compétences à la hauteur des nouveaux défis.

### **3. Implications de l'enquête de perception auprès des bénéficiaires des actions de l'ONG AJRD**

De l'avis des bénéficiaires les actions de l'ONG AJRD en faveur des bénéficiaires couvrent de nombreux domaines assez variés. De façon générale, les bénéficiaires estiment que des changements de comportement ont été induits dans les trois communes couvertes par l'enquête (TondiTchiwindi, Ouallam et Dingazi). Ces changements portent sur le savoir faire acquis à la faveur des formations reçues de l'ONG en matière de pratiques agricoles notamment en techniques d'irrigation et en techniques de maraichage. En effet, la productivité et la production agricoles se sont accrues d'au moins 20 % en dix (10) ans de présence de l'AJRD aux côtés des agriculteurs. En conséquence, les bénéficiaires observent une amélioration des revenus dans le même ordre de grandeur. De plus, les capacités de résilience des populations en périodes de soudure se sont également améliorées ; les changements portent aussi sur la prise de conscience de la dépendance vis-à-vis des aides extérieures et de la difficulté que les donateurs ont à satisfaire tous les besoins. En conséquence, cet état des choses implique que l'AJRD puisse établir un ordre de priorité en fonction de ses capacités financières et techniques.

#### **2.1. Synthèse des forces et faiblesses**

L'enquête de perception menée auprès du personnel, des partenaires techniques et financiers et auprès des bénéficiaires converge sur un certain nombre de points importants qui peuvent influencer l'avenir de l'ONG. Cela doit tenir compte des principales forces et faiblesses et aussi des opportunités et menaces de l'environnement externe de l'AJRD.

Elle a été donc complétée par des travaux en groupes lors de l'atelier de planification stratégique. C'est ainsi que les travaux sur les forces et les faiblesses ont abouti aux résultats suivants :

**Tableau 3 : Synthèse des forces et faiblesses de l'AJRD**

Principales forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'AJRD dispose d'un personnel motivé et apte à assurer les activités courantes ;</li> <li>2. Le personnel est disponible à accompagner les populations à la base ;</li> <li>3. L'ONG marque une certaine célérité dans la mise en œuvre des projets d'urgence ;</li> <li>4. L'AJRD est implantée dans plusieurs localités traduisant ainsi sa proximité avec les communautés de base.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuffisance de communication interne et externe affectant la visibilité de l'AJRD ;</li> <li>2. Insuffisance d'outils modernes de gestion (manuel de procédures administratives, financières et comptables, manuel de gestion des ressources humaines) ;</li> <li>3. Insuffisance des outils modernes de planification et de suivi évaluation et de capitalisation des expériences ;</li> <li>4. Manque de formation adéquate</li> <li>5. Forte dépendance de l'AJRD vis-à-vis des financements extérieurs.</li> </ol>

Source : Enquête 2013

## 2.2. Synthèse des opportunités et des menaces

Les travaux sur les opportunités et les menaces révèlent les situations suivantes résumées sur le tableau 2 ci-dessous :

**Tableau 4 : Synthèse des opportunités et menaces de l’AJRD**

Opportunités	Menaces
<p>1. Perspectives de partenariat avec les nouveaux programmes de sécurité alimentaire et possibilités de financement (ex. Initiative 3N) ;</p> <p>2. Potentiel d’accompagnement des populations à la base dans le contexte de précarité et de la fréquence rapprochée des effets néfastes des changements climatiques.</p>	<p>1. Multiplicité des intervenants étatiques et non étatiques qui complique l’intégration et la complémentarité des actions de développement sur le terrain ;</p> <p>2. Déplacements de prérogatives d’interventions entre le privé et les milieux associatifs notamment en matière d’aide d’urgence et de prestations de services.</p>

**Source : Enquête 2013**

## CHAPITRE 3 : FONDATION STRATEGIQUE DE L'ONG AJRD

Pour se projeter dans l'avenir, l'AJRD s'est assignée une mission, une vision à l'horizon 2018 et des valeurs à cultiver qui sont ci-dessous évoquées. C'est la fondation stratégique de l'ONG sur laquelle va se construire sa planification.

### 3.1. Mission

La mission de l'ONG AJRD est formulée comme suit :

**« L'AJRD a pour mission d'influencer les politiques publiques à travers des actions de plaidoyer auprès des autorités publiques, d'éveiller les consciences sociales par l'information, la sensibilisation des populations à la base et d'assurer un accompagnement de proximité aux bénéficiaires pour la réalisation de projets innovants en réponse à leurs aspirations ».**

### 3.2. Vision à l'horizon 2018

**« En 2018, l'AJRD est une association nationale de référence bénéficiant d'une écoute auprès des pouvoirs publics, des partenaires financiers et d'une grande audience auprès des populations ».**

### 3.3. Valeurs

Le personnel de l'AJRD s'est engagé à cultiver et à respecter les valeurs suivantes dans son comportement au quotidien :

- **La proximité**, qui est vue comme une caractéristique de l'AJRD et qui exige du personnel d'être à l'écoute des populations et de servir d'intermédiaire entre les communautés et des donateurs ;
- **L'esprit d'innovation**, qui signifie une capacité continue du personnel à capitaliser les meilleurs résultats de la recherche pour les rendre accessibles aux utilisateurs paysans ;
- **La transparence**, qui exprime la tendance du personnel à tisser des relations ouvertes avec les populations, les représentants des ministères de tutelle, des projets et des PTF et à rendre compte périodiquement des mesures prises et des progrès réalisés;

- **L'équité**, qui se manifeste dans l'accès aux bénéfices issus des actions de l'ONG et qui assure un traitement juste et impartial vis-à-vis des acteurs internes et externes.
- **L'esprit d'équipe**, qui consiste à mettre à l'avant les intérêts de l'AJRD au sacrifice des intérêts personnels, en exerçant la tolérance, le respect de la différence et en favorisant l'entraide.

L'intérêt de ces valeurs est multiple. D'une part, elles vont aider l'AJRD à réaliser sa vision dans les meilleures conditions, mais elles vont aussi lui permettre d'agir rapidement et de manière décisive lors de la survenue d'un événement inattendu. D'où l'importance d'obtenir que tout le personnel y adhère.

## CHAPITRE 4 : AXES STRATEGIQUES

Les axes ou orientations stratégiques constituent la pièce maîtresse du plan stratégique. Au terme des débats, les orientations stratégiques retenues au départ ont été réaménagées sur trois éléments ainsi qu'il suit:

- 1) **Le recentrage des actions de l'AJRD** : En effet, l'enquête de perception a fait apparaître une grande diversité de domaines d'intervention sans mettre l'emphasis sur ce qui relève d'une ONG à la différence de ce qui relève de l'Etat ou du privé. L'efficacité, l'efficience et la performance de l'AJRD passent par un resserrement sur les activités directement prises en charge par elle.
- 2) **L'exploitation des résultats innovants de la recherche** : cet axe consiste à mettre à la portée des utilisateurs les résultats pertinents et performants de la recherche. Les populations à risque ont besoin de se sécuriser par l'adoption de stratégies de survie. Pour que les populations bénéficiaires de l'action de l'AJRD puissent se prendre en charge plus tard, il s'avère important que l'AJRD travaille à mettre à la disposition des communautés agricoles les techniques appropriées mises au point par la recherche. Cela aidera, entre autres, à améliorer la sécurité alimentaire et à construire leur résilience vis-à-vis des impacts néfastes des changements climatiques.
- 3) **Le développement des capacités du personnel de l'AJRD** : il s'agit d'accroître les compétences techniques, organisationnelles et humaines pour faire face aux défis nouveaux.

Les axes stratégiques sont ci-dessous déclinés en axes stratégiques et en résultats. Un tableau de synthèse résume plus loin le continuum des résultats attendus et les actions majeures à mettre en œuvre.

Le continuum des résultats attendus se présente selon le cheminement indiqué sur le tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5 : Continuum des résultats

RESULTATS	
Résultat ultime ou impact	L'effet à moyen et long termes
Résultat intermédiaire	Le changement induit et le nouvel accès chez les bénéficiaires
Résultat immédiat	Le bénéfice immédiat recherché par l'AJRD
Extrants	Ce qui est obtenu au terme des activités
Activités	Ce qui sera fait par l'AJRD
Intrants	Les ressources et moyens humains, financiers, matériels, techniques et organisationnels mobilisés pour agir
Nature de l'intervention	L'axe stratégique

### **Axe stratégique 1 : Le recentrage des actions**

L'axe 1 porte sur le recentrage des actions de l'AJRD. Il est motivé par les implications de l'enquête de perception du personnel de l'AJRD qui observe que l'accompagnement de l'ONG concerne une grande variété de domaines ce qui ne lui permet pas de concentrer son action sur ce qui pourrait créer une valeur ajoutée distinctive des autres interventions et de l'enquête de perception des bénéficiaires qui soutiennent que l'ONG puisse établir un ordre de priorité de son intervention en fonction de ses capacités financières et techniques.

L'objectif de cet axe est de renforcer les actions de plaidoyer, de conseil et d'information qui sont les missions premières d'une association de la société civile.

### **Résultats ultimes/impacts**

- La gouvernance locale est une réalité en milieu rural,
- Les communautés de base se sentent concernées par les actions entreprises en leur faveur et prennent le devant de la scène du développement.

## Résultats intermédiaires

Référence	Libellé
RU 1.1.	Les pouvoirs publics acceptent revoir sous l'influence de l'AJRD leurs politiques publiques qui ne favorisent pas l'épanouissement des populations de base et/ou adoptent des dispositions nouvelles proposées par l'AJRD ;
RU 1.2.	Les communautés à la base accordent une audience grandissante à l'AJRD, changent de comportement et adoptent les paquets technologiques innovants provenant de la recherche ;
RU 1.3.	L'information véhiculée par le canal de l'AJRD aux communautés de base est fiable, utile et provoque des changements de comportement.
RU 1.4.	Les associations similaires reconnaissent le rayonnement de l'AJRD dans la sous région.

## Résultats immédiats

Référence	Libellé
RI 2.1.	Dix campagnes de plaidoyer sont initiées chaque année par l'AJRD sur les thématiques auxquelles la population cible se montre sensible (campagne en faveur d'une nutrition à base d'aliments locaux naturels, campagne de lutte contre l'excision, campagne de promotion de l'éducation des filles, campagne de transformation et de valorisation des produits forestiers non ligneux etc.) ;
RI 2.2.	Chaque semaine une session est organisée et animée par l'AJRD avec les populations de base sur des thématiques pertinentes du milieu (questions foncières, intégration agriculture élevage, gestion des conflits sociaux etc.);
RI 2.3.	L'AJRD procède à une analyse critique et systématique sur les politiques publiques et formule des propositions pertinentes et crédibles pour ses interlocuteurs ;
RI 2.4.	Au cours de rencontres sous régionales, l'AJRD présente une expérience de gouvernance locale réussie dont elle est à l'origine.

## Extrants.

Référence	Libellé
E 2.1.	L'AJRD a formulé une stratégie de communication qu'elle exploite dans ses relations avec les partenaires et les communautés de base ;
E 2.2.	L'AJRD a constitué une base documentaire sur les politiques publiques ;
E 2.3.	Un tableau de bord sur les expériences de gouvernance locale est mis à jour par l'AJRD ;
E 2.4.	Des outils de campagnes et des séances de sensibilisation sont préparés et mis à la disposition des cadres de l'AJRD.

## Activités

Référence	Libellé
A 2.1.	Formuler une stratégie de communication que le personnel exploite dans ses relations avec les partenaires et les communautés de base ;
A 2.2.	Organiser des campagnes avec les communautés ;
A 2.3.	Tenir des réunions d'échange ;
A 2.4.	Formuler des outils de communication.

## Intrants

Référence	Libellé
I 2.1.	Ressources humaines ;
I 2.2.	Equipements roulants.

#### 4.1. Axe stratégique 2 : L'exploitation des résultats innovants de la recherche

L'axe 2 porte sur l'exploitation des résultats innovants de la recherche. Cet axe est motivé par la position de courroie de transmission relevée comme implication de l'enquête de perception auprès du personnel de l'association.

L'objectif de cet axe est de favoriser la résilience des populations vis-à-vis des risques en tous genres et leur auto prise en charge progressive.

##### Résultats ultimes/impacts

- Les populations voient leurs revenus et leurs conditions de vie s'améliorer par le gain de productivité agricole ;
- La pauvreté rurale est réduite.

##### Résultats intermédiaires

Référence	Libellé
RU 2.1.	Les communautés de base arrivent à se prendre en charge durant les périodes de crises alimentaires ;
RU 2.2.	Les chercheurs modulent leurs orientations de recherche pour répondre aux attentes des paysans à l'initiative de l'AJRD.

##### Résultats immédiats

Référence	Libellé
RI 2.1.	La productivité agricole s'accroît malgré les effets néfastes des changements climatiques ;
RI 2.2.	Deux innovations techniques sont mises, chaque année, à la portée à des paysans.

##### Extrants

Référence	Libellé
E 2.1.	Techniques de conservation des eaux et du sol disponibles ;
E 2.2.	Semences améliorées disponibles.

## Activités

Référence	Libellé
A 2.1.	Tenir une rencontre de travail avec la recherche une fois par trimestre ;
A 2.2.	Organiser des champs écoles pour permettre la mise en contact des paysans avec les technologies ;
A 2.3.	Evaluer de manière participative les meilleures applications des technologies.

## Intrants

Référence	Libellé
I.2.1.	Ressources humaines ;
I 2.2	Echantillon de semences performantes ;
I 2.3.	Parcelles de démonstration ;
I 2.4.	Equipements roulants ;
I 2.5	Equipements agricoles.

### 4.2. Axe stratégique 3 : Le développement des capacités des agents de l'AJRD

L'axe Développement des capacités des agents de l'association est motivé par la convergence de perception des partenaires techniques et financiers qui manifestent leur prudence sur les compétences du personnel de l'AJRD et de perception des bénéficiaires qui attendent la transmission de savoir faire des agents de l'ONG pour justifier l'adoption de nouveaux comportements.

L'objectif de cet axe est de renforcer le professionnalisme dans la gestion administrative financière et comptable et ensuite d'assurer une bonne maîtrise des outils de suivi et évaluation.

### Résultat ultime ou impact

- Les populations de la zone d'intervention de l'AJRD bénéficient de conditions de vie améliorées.

## Résultats intermédiaires

Référence	Libellé du résultat
RU 1.1.	Au moins 40 % des personnes bénéficiaires des formations données par AJRD arrivent à se prendre en charge en cas de crises alimentaires ou de catastrophes naturelles ;
RU 1.2.	Les partenaires financiers de l'AJRD sont satisfaits de plus des 2/3 des résultats de gestion présentés aux instances chaque année ;
RU 1.3.	Les performances et le succès de l'AJRD sont documentés par des indicateurs objectifs accessibles aux partenaires et aux bénéficiaires.

## Résultats immédiats :

Référence	Libellé du résultat
RI 1.1.	Les agents de l'AJRD maîtrisent les outils de gestion administrative financière et comptable ;
RI 1.2.	Les agents de l'AJRD sont capables d'assurer le suivi et évaluation des composantes des projets et programmes dont ils ont la délégation de mise en œuvre ;
RI 1.3.	L'association est à même de rendre compte régulièrement de sa gestion aux bénéficiaires et aux partenaires financiers.

## Extrants

Référence	Libellé
E 1.1.	Au moins deux (2) agents impliqués dans la gestion financière reçoivent chaque année un perfectionnement en procédures administratives, financières et comptables ;
E 1.2.	Dix personnes issues des communautés à la base participent aux ateliers de suivi et évaluation ;
E. 1.3.	Un manuel des procédures administratives financières et comptables de l'association est élaboré.

## Activités

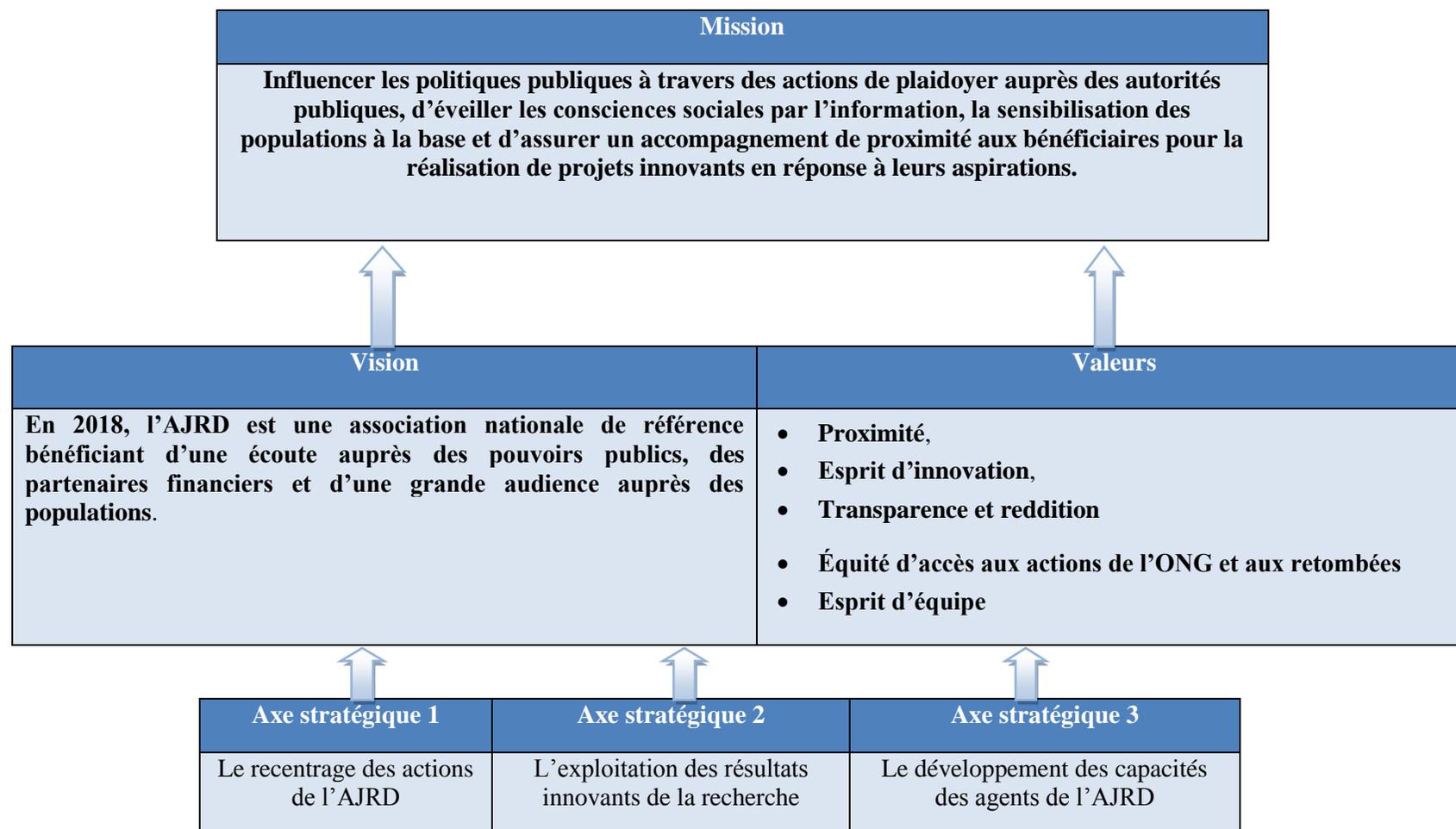
Référence	Libellé
A 1.1.	Envoyer en stages des personnes impliquées dans le suivi et évaluation ;
A 1.2.	Elaborer un manuel des procédures administratives,finnacières et comptables et former le personnel à son utilisation ;
A 1.3.	Elaborer un système de suivi et évaluation ;
A 1.4.	Auditer les comptes de l'AJRD ;
A 1.5.	Organiser des ateliers pour capitaliser les expériences réussies.

## Intrants

Référence	Libellé
I 1.1.	Expertises extérieures à l'ONG en matières de gestion financière et comptable et en matière de suivi évaluation ;
I 1.2.	Matériel pédagogique de formation ;
I 1.3.	Une salle de formation pour une semaine chaque année.

### 4.3. Synthèse du plan stratégique

L'architecture du plan stratégique se présente comme suit :



Ainsi conçu, ce plan stratégique permettra à l’AJRD :

1. De se positionner sur des thématiques reconnues prioritaires par le Gouvernement, répondant aux aspirations des bénéficiaires et s’inscrivant dans des domaines où l’AJRD a de réelles forces.
2. D’exploiter les opportunités qui s’offrent à elle : existence actuelle de ressources et mécanismes financiers, de possibilités de synergies et de partenariats avec d’autres organisations ;
3. De faire face aux menaces à venir : réduction des ressources financières ;
4. De corriger ses insuffisances en matière de gouvernance : renforcement de ses capacités techniques, humaines et managériales.

Sa mise en œuvre de manière rigoureuse sera la meilleure manière de guider l’AJRD dans la réalisation de sa vision et l’accomplissement de sa mission.

## CHAPITRE 5 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du plan stratégique doit se faire de façon méthodique en vue de lui assurer une réussite totale. C'est ainsi qu'il est proposé la démarche et les étapes suivantes :

- Sensibilisation du personnel de l'AJRD sur l'importance du plan stratégique;
- Appropriation du plan stratégique par le personnel de l'AJRD ;
- Elaboration des plans opérationnels annuels ou pluriannuels à partir du plan stratégique ;
- Utilisation systématique du plan stratégique comme document de plaidoyer et de mobilisation des ressources financières ;
- Réunions annuelles du personnel pour évaluer l'état de mise en œuvre du plan stratégique.

Le chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique est décrit au tableau 6 ci-dessous :

**Tableau 6: chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique**

<b>Année du plan stratégique</b>	<b>Actions à mettre en œuvre</b>
2014	<ul style="list-style-type: none"><li>- Renforcement des capacités de l'AJRD</li><li>- Mobilisation des ressources financières</li><li>- Préparation de la mise en route du plan stratégique</li></ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mise en route effective du plan stratégique</li></ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montée en puissance du plan stratégique</li></ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- Déploiement du plan stratégique</li></ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidation, capitalisation et pérennisation des acquis</li></ul>

De façon plus détaillée, les actions à mettre en œuvre dans le cadre de ce chronogramme sont les suivantes :

**Année 2014** : l’AJRD doit se préparer à l’opérationnalisation de son plan stratégique en commençant par renforcer ses capacités, notamment dans la coordination et la gestion efficace de ses activités, l’ingénierie des projets et le suivi-évaluation. A cette étape, des formations techniques seront nécessaires suivies d’acquisition d’outils de gestion tels que les manuels de procédures administrative, financière et comptable, les manuels de planification et de suivi-évaluation, etc.

Par la suite, il sera nécessaire d’entreprendre des actions de mobilisation des ressources financières à travers des démarches systématiques auprès des bailleurs de fonds locaux et extérieurs.

La préparation de la mise en route du plan stratégique doit se faire de façon volontariste. Les outils et supports de travail dans ce nouveau contexte doivent être apprêtés. Le personnel doit être mobilisé.

**Année 2015** : la mise en route effective du plan stratégique doit se traduire par des changements notables dans la conduite des activités de l’AJRD : éliminations des lourdeurs et inefficacités dans les processus de prise de décisions, recherche d’une plus grande efficacité et efficience dans l’implémentation des projets, pratique de la gestion axée sur les résultats. A cette étape également, les agents doivent être interpellés sur les valeurs de l’organisation qu’ils doivent désormais cultiver.

En s’inscrivant dans ce schéma de changement, l’AJRD va accroître sa crédibilité auprès de ses partenaires techniques et financiers, ainsi que des populations bénéficiaires.

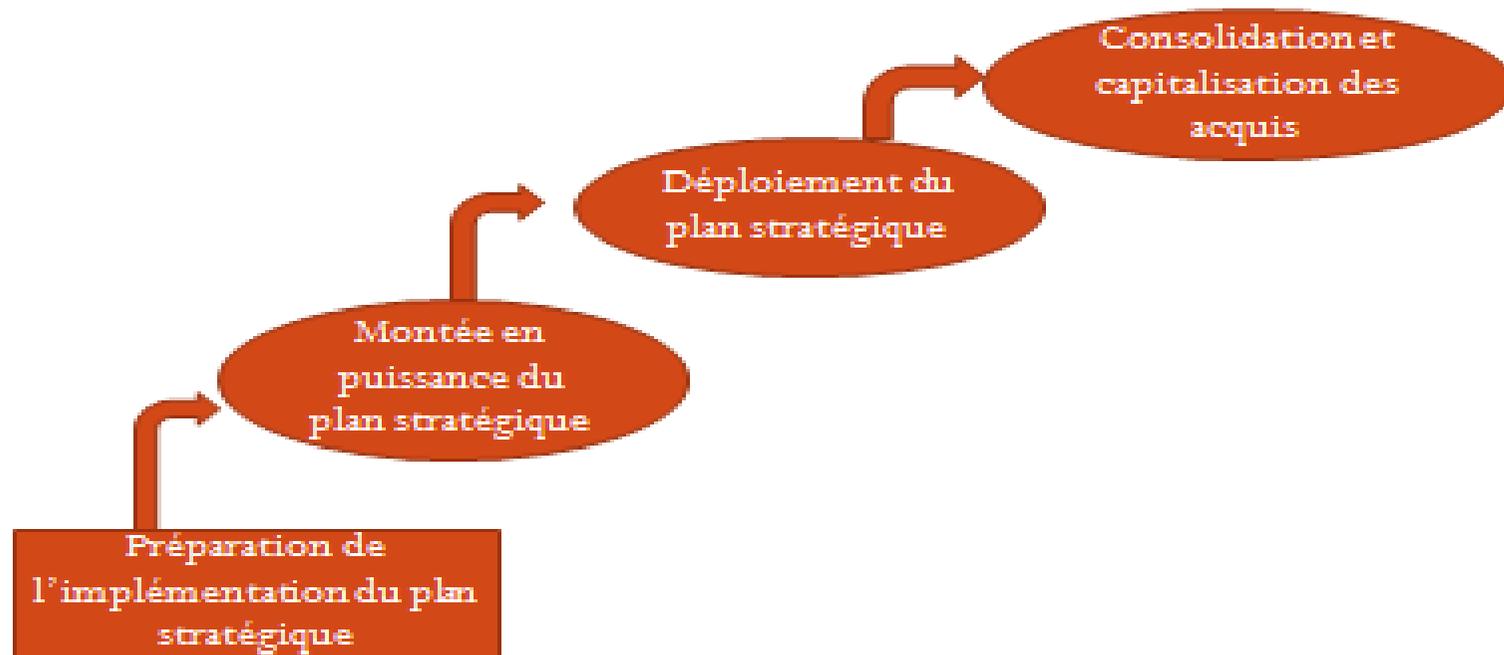
**Année 2016** : le changement amorcé en 2015 se poursuit avec la maîtrise progressive du plan stratégique. De bonnes habitudes de travail s’installent, le personnel est plus engagé, la communication interne et externe fonctionne mieux, les projets sont mieux suivis sur le terrain.

**Année 2017** : à cette étape, la mise en œuvre du plan stratégique est devenue une pratique courante de l’Organisation. Tous les nouveaux outils de gestion sont en place et fonctionnels et aident à une bonne opérationnalisation du plan stratégique.

**Année 2018** : à cette étape, l’AJRD aura réussi sa mutation pour devenir une association

nationale de référence dans ses domaines de compétence. Ses rôles et son expertise seront reconnus, et son audience renforcée. C'est alors l'occasion pour l'AJRD de consolider l'ensemble des acquis, de constituer un recueil d'expertises, de savoir-faire et de solutions marqués du sceau de la réussite.

Cette implémentation progressive du plan stratégique peut être schématisée comme suit :



## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En choisissant de réaliser son plan stratégique, l'AJRD se tourne vers l'avenir et décide de prendre son destin en main de façon responsable. L'exercice de planification stratégique entrepris par l'AJRD lui a permis de construire son avenir sur des fondations solides mises en évidence par un diagnostic stratégique. Cela signifie que le présent plan stratégique doit servir désormais de document de référence pour les interventions de l'AJRD. Conçu comme un guide, il vise à aider l'AJRD dans son développement, à éviter le tâtonnement, à gagner davantage en crédibilité dans le paysage des ONG évoluant au Niger et dans la sous-région.

Ainsi, les recommandations suivantes sont faites :

1. *Le plan stratégique est désormais le document de référence pour la planification et la mise en œuvre des activités de l'AJRD* : l'AJRD devra s'en servir de façon formelle pour bâtir ses plans opérationnels annuels ou pluriannuels.
2. *Le plan stratégique est l'outil de travail de base de l'AJRD*: le personnel devra y puiser chaque fois que de besoin les orientations nécessaires pour ses interventions sur le terrain et le renforcement de ses capacités opérationnelles.
3. *Le plan stratégique est conçu pour aider à l'amélioration de la communication interne et externe de l'AJRD* : il devra faire l'objet de la plus grande diffusion auprès des interlocuteurs et partenaires de l'AJRD.
4. *Le plan stratégique se veut être un document de mobilisation de ressources financières* : l'AJRD devra donc l'utiliser comme support dans ses négociations avec l'Etat et tous ses partenaires techniques et financiers.
5. *Le plan stratégique est un cadre participatif* : de ce point de vue, il devra être mis en œuvre de manière itérative pour permettre à l'AJRD de réaliser sa vision et de mieux accomplir sa mission.

Disposant maintenant d'un plan stratégique, l'AJRD doit se distinguer des autres organisations et devenir véritablement une organisation performante, avec une ambition claire, un leadership affirmé, une vision partagée et un pilotage éclairé et efficace.

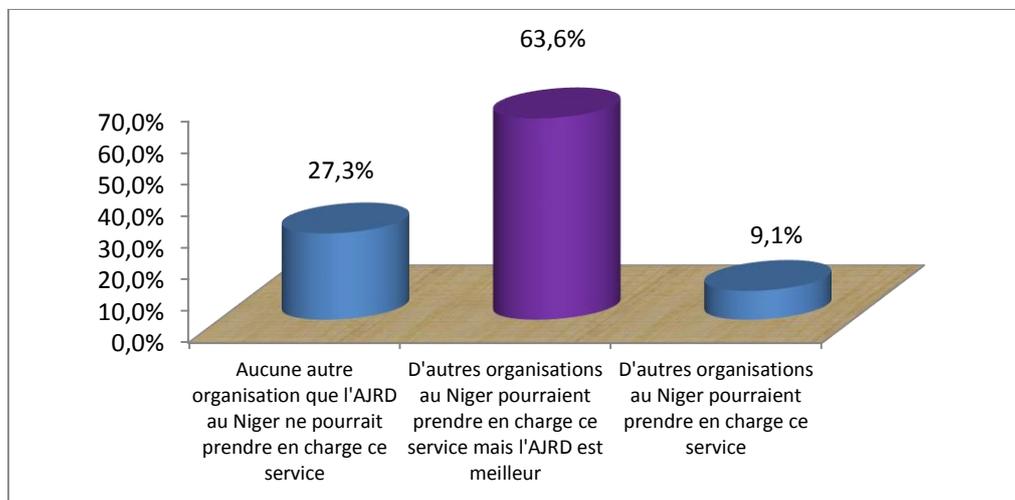
**Annexe 1 : Synthèse des résultats de l'enquête de perception**

**1. Résultats de l'enquête de perception auprès du personnel de l'ONG AJRD**

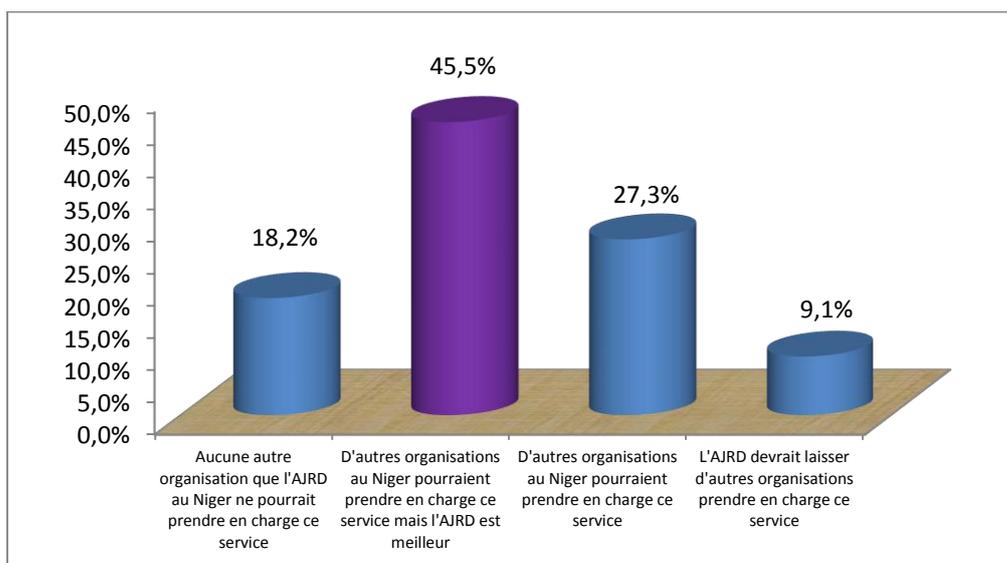
Les tendances générales qui se dégagent des résultats de l'enquête de perception auprès du personnel sont ci-dessous résumées :

**Pertinence des activités :**

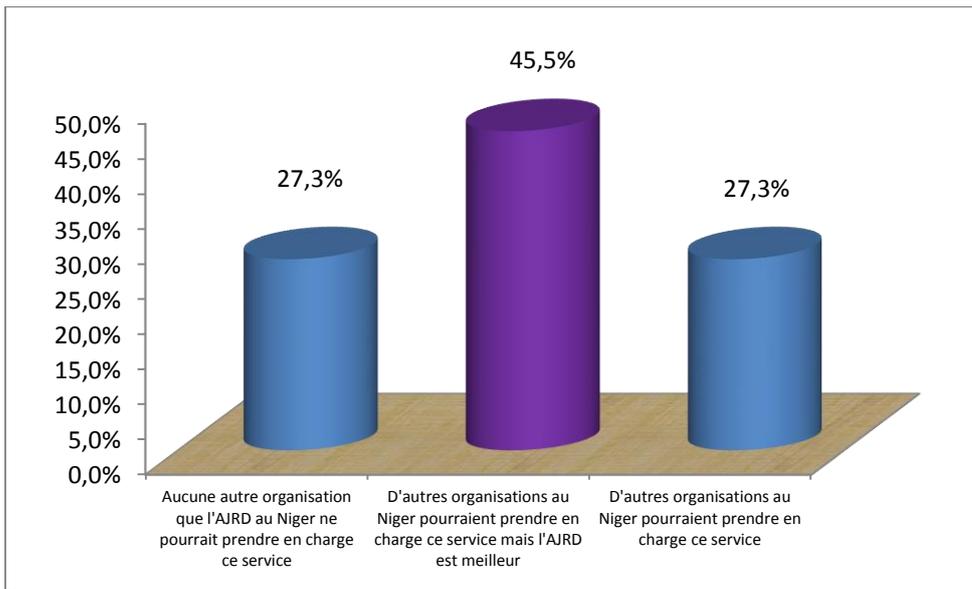
- amélioration de la sécurité alimentaire des populations



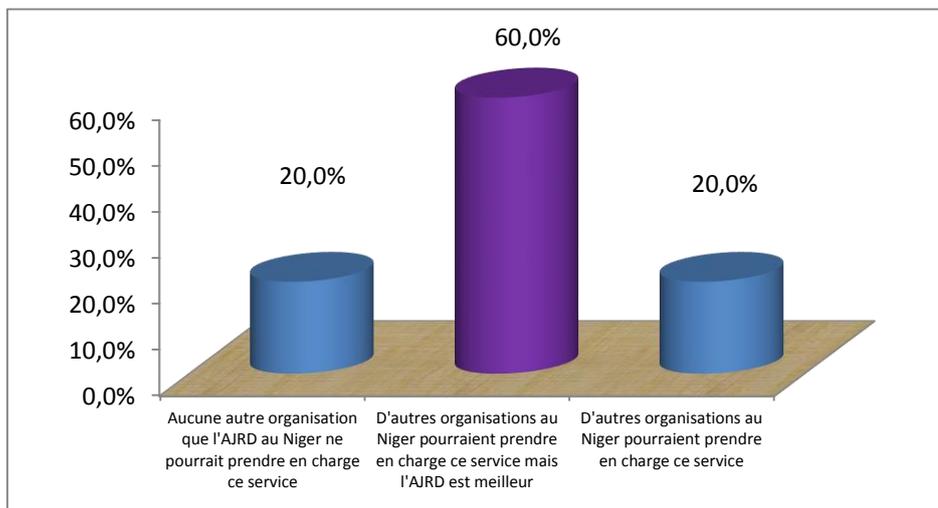
- amélioration de l'état nutritionnel des populations (enfants et leurs mères)



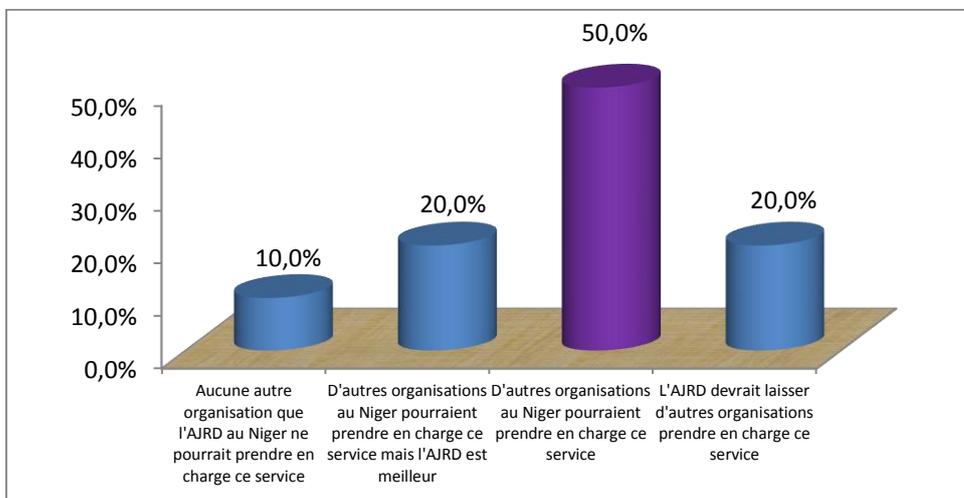
- gestion et mise en valeur des ressources naturelles



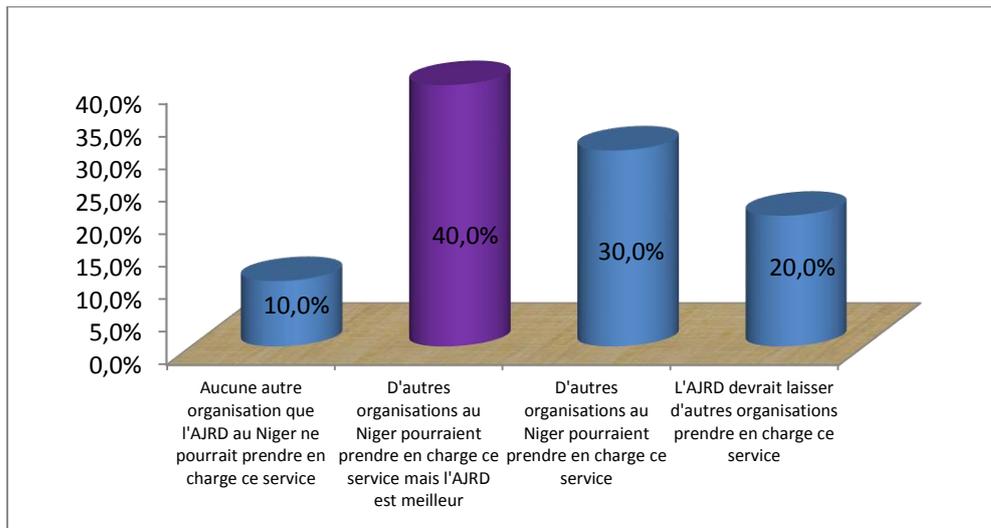
- développement des activités génératrices de revenus des femmes :



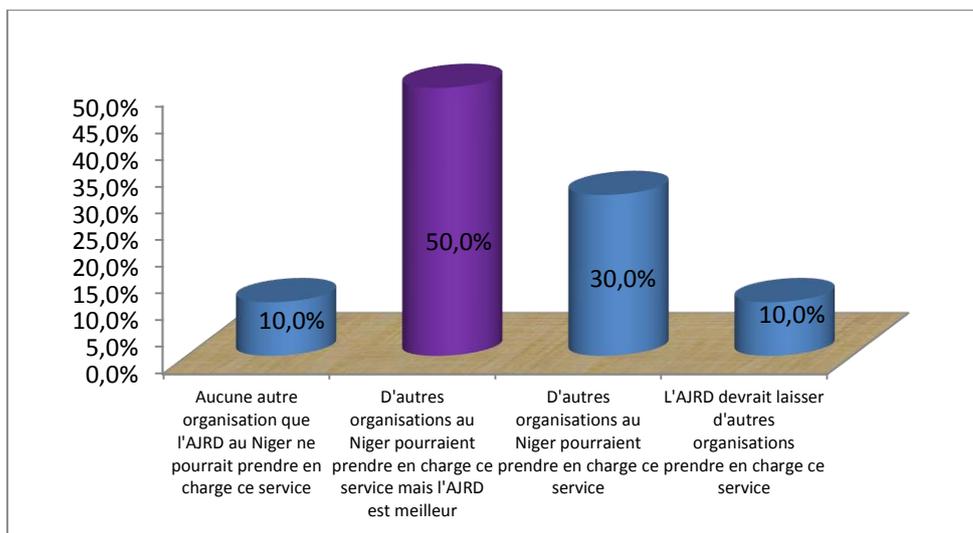
- construction et équipement des infrastructures sociales



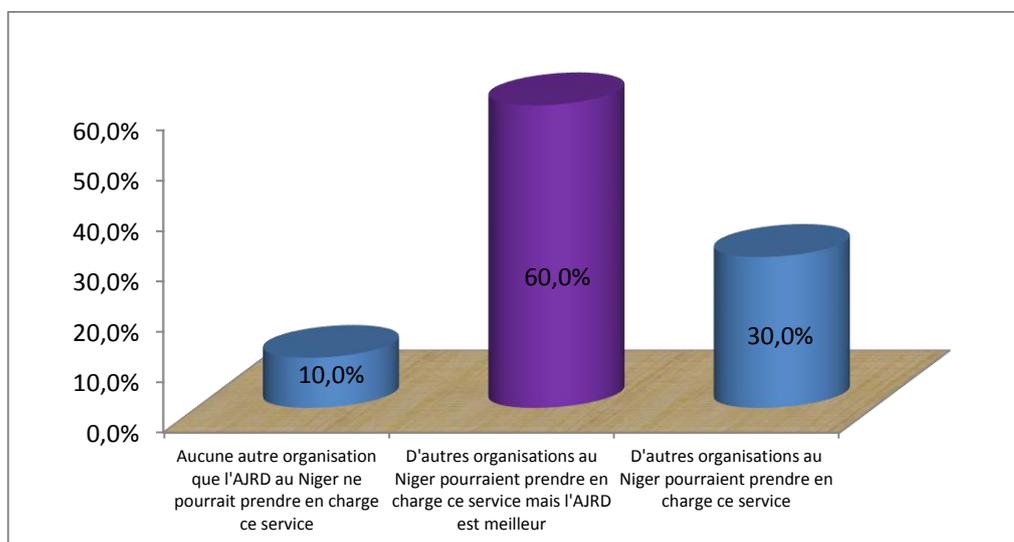
- amélioration de l'état de santé des populations (de la femme et de l'enfant)



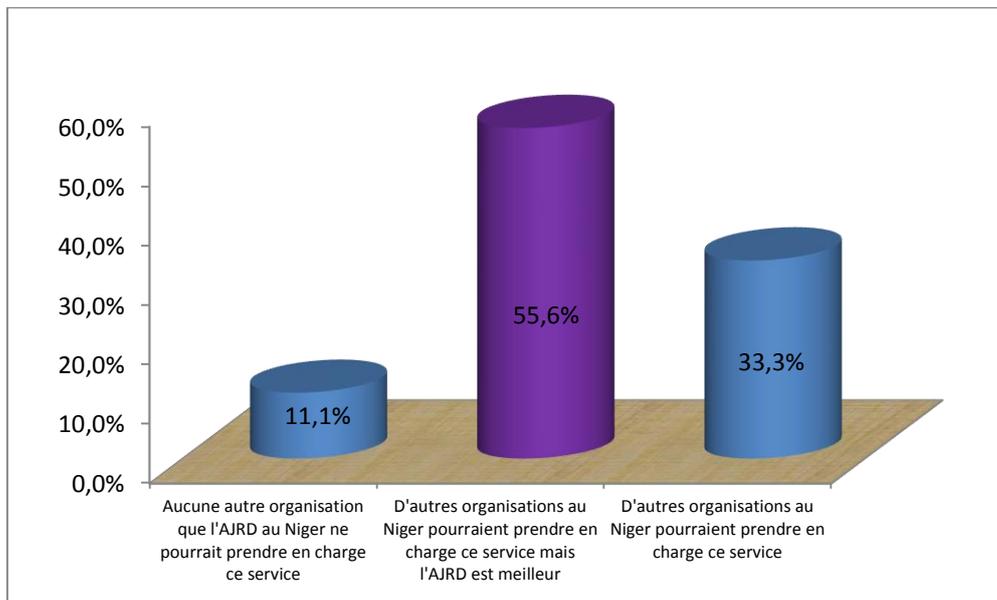
- amélioration du système éducatif y compris l'alphabétisation des adultes



- formation, études, élaboration de plans de développement

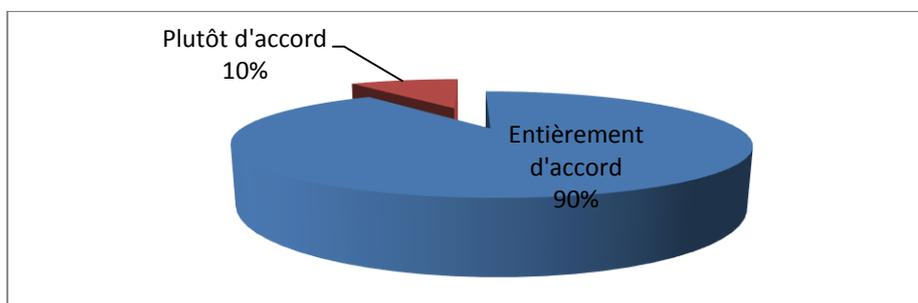


- enracinement de la démocratie à la base, la décentralisation et la bonne gouvernance locale

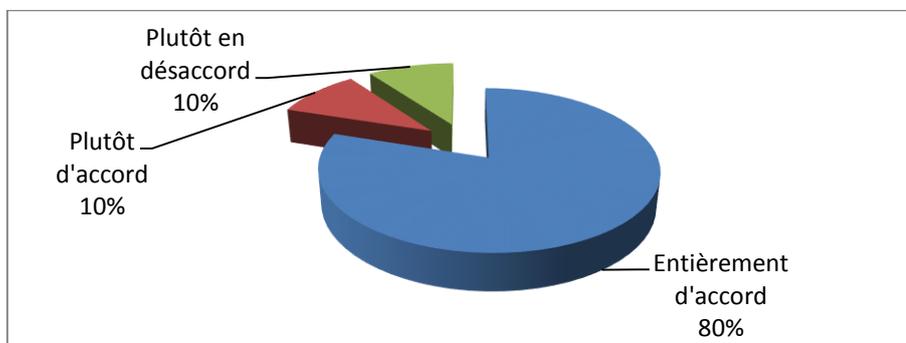


**Positionnement de l'AJRD :**

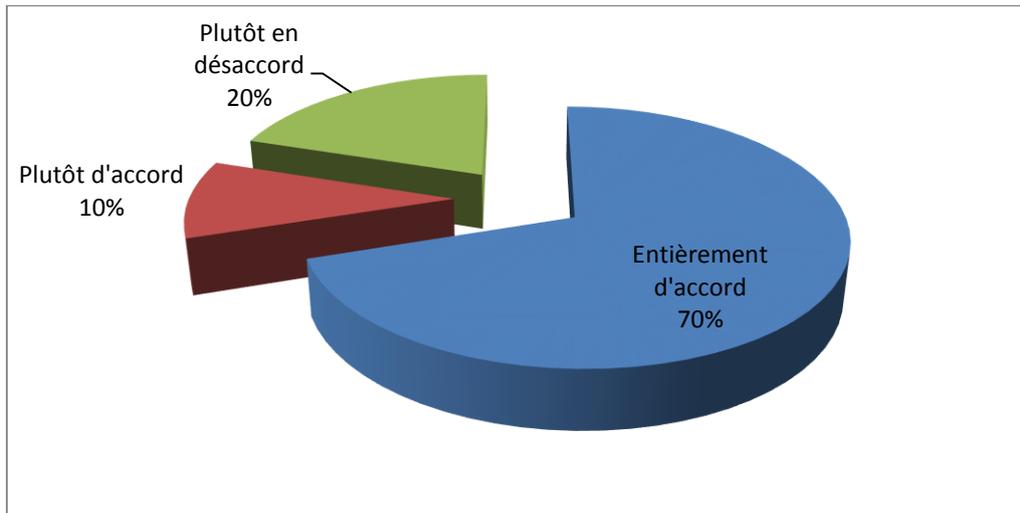
- l'AJRD est reconnue comme une des grandes ONG qui participent au développement socio-économique au Niger ;



- l'AJRD joue un rôle de leadership parmi les ONG nationales ;



- l'AJRD est une référence au Niger.



#### ***Offre des activités :***

- diversité des activités dans le milieu du développement : 90% sont entièrement d'accord ;
- l'AJRD devrait offrir plus d'activités au profit des paysans 81,8% ;
- l'AJRD devrait réaliser ses activités en fonction des besoins du monde paysan 80,0% ;
- les activités de l'AJRD sont plus accessibles par les paysans.

#### ***Satisfaction à l'égard des activités :***

- les échanges avec les partenaires sont clairs et pertinents (72,7%)
- les délais d'exécution des activités sont respectés (40,0%);
- les échanges avec la population locale sont clairs et pertinents (63,6%);
- l'AJRD est à mesure de faire face à la multiplicité des ONG nationales (40,0%).

#### ***Efficacité de la gouvernance, des systèmes d'information et de la communication :***

- vos rapports avec votre supérieur hiérarchique immédiat sont de bonne qualité (45,5%);
- vous appréciez le style de management de votre supérieur hiérarchique immédiat (54,5%) ;
- les informations importantes vous parviennent dans des délais raisonnables et en temps opportun (27,3%) ;
- la circulation de l'information au sein de l'ONG est fluide de haut en bas (27,3%) ;
- la circulation de l'information au sein de l'ONG est fluide du bas vers le haut (40,0%);

- les objectifs annuels qui vous sont assignés sont clairement définis (36,4%);
- il existe des occasions suffisantes pour échanger sur la manière d'améliorer le cadre de travail au sein de l'ONG (70,0%).

***Des ressources humaines :***

- la gestion des ressources humaines est satisfaisante (45,5%) ;
- les ressources humaines disponibles sont suffisantes et compétentes (30,0%),
- les pratiques de motivation non financière sont efficaces (54,5%),
- les opportunités de formation sont suffisantes pour améliorer la performance (20,0%),
- l'ONG offre des possibilités de carrière attrayantes (33,3%).

***Appréciation des fonctions de gestion :***

<b>N°</b>	<b>Fonction</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>
01	Gestion des ressources humaines	● 30,0%	● 50,0%	● 20,0%
02	Gestion financière et comptable	● 50,0%	● 20,0%	● 30%
03	Approvisionnement et logistique	● 30,0%	● 70,0%	0%
04	Système d'information	● 40,0%	● 30,0%	● 30,0%
05	Gestion des partenaires	● 9,0%	● 46,0%	● 45,0%
06	Communication	● 30,0%	● 70,0%	0%
07	Relation avec les partenaires	● 36,0%	● 64,0%	0%
08	Animation avec les populations	● 9,0%	● 18,0%	● 73,0%

***Partenariats et opportunités :***

- il existe des synergies et des possibilités de partenariats techniques, financiers avec les structures nationales, sous régionales ou internationales (50%);
- l'existence et l'émergence de nombreux sources et mécanismes de financement des organisations nationales locales (40,0%) ;
- l'ONG exploite efficacement les opportunités qui s'offrent à elle (30%) ;
- l'ONG accompagne efficacement les groupements paysans locaux (40,0%).

### **Menaces:**

<b>N°</b>	<b>Menaces</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>
<b>01</b>	La prolifération des ONG nationales	<b>0%</b>	 <b>22,2%</b>	 <b>77,8%</b>
<b>02</b>	La prolifération des ONG internationales	<b>0%</b>	<b>0%</b>	 <b>100%</b>
<b>03</b>	Le contexte politique et économique national	 <b>11,1%</b>	 <b>55,6%</b>	 <b>33,3%</b>
<b>04</b>	Le manque de financement du plan national et international	 <b>66,7%</b>	 <b>11,1%</b>	 <b>22,2%</b>

### **Perception globale :**

- atteint les objectifs fixés : caractérise bien l'AJRD (50,0%) ;
- utilise bien les ressources : caractérise bien l'AJRD (40,0%) ;
- rend compte aux partenaires et aux bénéficiaires : caractérise très bien l'AJRD (60,0%);
- initie de nouvelles approches et méthodes de développement : caractérise très bien l'AJRD (45,5%);
- à l'écoute des communautés rurales : caractérise très bien l'AJRD (70,0%).

## 2. Résultats de l'enquête de perception auprès des partenaires techniques et financiers de l'ONG AJRD

### *Pertinence des activités :*

<i>Libellé</i>	<i>Définitivement une force</i>	<i>Plutôt une force</i>	<i>NSP</i>
Amélioration de la sécurité alimentaire des populations	● 25,0%	● 75,0%	0%
Amélioration de l'état nutritionnel des populations	● 25,0%	● 75,0%	0%
Gestion et la mise en valeur des ressources naturelles	● 25,0%	● 50,0%	● 25,0%
Construction et l'équipement des infrastructures sociales	● 25,0%	● 25,0%	● 50,0%
Amélioration de l'état de santé des populations	● 33,3%	● 66,7%	● 0%
Amélioration du système éducatif y compris l'alphabétisation	● 25,0%	● 75,0%	● 0%

### *Efficacité AJRD :*

<i>libellé</i>	<i>Définitivement une force</i>	<i>Plutôt une force</i>	<i>NSP</i>
Amélioration de la sécurité alimentaire des populations	● 50,0%	● 50,0%	● 0%
Amélioration de l'état nutritionnel des populations	● 25,0%	● 75,0%	● 0%
Gestion et la mise en valeur des ressources naturelles	● 33,3%	● 33,3%	● 33,3%
Construction et l'équipement des infrastructures sociales	0%	● 50,0%	● 50,0%
Amélioration de l'état de santé des populations	0%	● 33,3%	● 66,7%
Amélioration du système éducatif y compris l'alphabétisation	● 25,0%	● 75,0%	

### *Positionnement AJRD :*

<i>Libellé</i>	<i>Plutôt en accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>NSP</i>
L'AJRD est bien positionnée dans le monde du développement	● 75,0%	0%	● 25,0%
L'AJRD joue un rôle de leadership parmi les ONGs nationales	● 25,0%	● 50,0%	● 25,0%

### Offre des activités :

Libellé	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	NSP
La diversité des activités dans le monde du développement	50,0%	25,0%	25,0%
L'AJRD devrait offrir plus d'activités au profit des paysans	50,0%	50,0%	0%
L'AJRD devrait réaliser ses activités en fonction des besoins du monde rural	100%	0%	0%
Les activités de l'AJRD sont plus accessibles par les paysans	75,0%	25,0%	0%
L'AJRD réalise ses activités dans les délais requis	50,0%	25,0%	25,0%

### Satisfaction à l'égard des activités :

Libellé	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Entièrement en désaccord	NSP
Les échanges avec les partenaires sont clairs et pertinents	0%	75,0%	0%	25,0%
Les délais d'exécution des activités sont respectés	0%	50,0%	25,0%	25,0%
Les échanges avec la population locale sont clairs et pertinents	0%	75,0%	0%	25,0%

### Partenariat et opportunités :

Domaine	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord
Il existe des synergies et des possibilités de partenariats	50,0%	50,0%	0%	0%
l'existence et l'émergence de nombreux sources et mécanismes	50,0%	50,0%	0%	0%
L'ONG exploite efficacement les opportunités qui s'offrent à elle	50,0%	0%	25,0%	25,0%
L'ONG travaille efficacement avec les groupements paysans locaux	50,0%	0%	25,0%	25,0%

### Perception globale :

Domaine	Caractérise très bien l'AJRD	Caractérise bien l'AJRD	Caractérise peu bien l'AJRD	NSP
Efficace	0%	50,0%	25,0%	25,0%
Efficiente	50,0%	25,0%	0%	25,0%
Transparente	0%	50,0%	25,0%	25,0%
Compétente	0%	25,0%	50,0%	25,0%
Crédible	0%	66,7%	0%	33,3%
Mobilisatrice	0%	66,7%	0%	33,3%
A l'écoute de la clientèle	0%	66,7%	0%	33,3%

### **3. Résultats de l'enquête de perception auprès des bénéficiaires de l'ONG AJRD**

Les activités menées par l'ONG AJRD en faveur de ses bénéficiaires sont nombreuses et diverses. De façon générale, elles ont apporté des changements perceptibles dans les trois communes couvertes par l'enquête (TondiTchiwindi, Ouallam et Dingazi) et sont bien appréciées des bénéficiaires. Ces changements sont ainsi qu'il suit :

- Acquisition de savoir-faire et maîtrise des bonnes pratiques agricoles telles que l'irrigation et le maraichage ;
- L'accroissement de la productivité et de la production agricoles ;
- L'amélioration des revenus et des conditions de vie des bénéficiaires ;
- L'amélioration des capacités de résilience des populations en périodes de soudure ;
- La réduction de la malnutrition chez les populations vulnérables ;
- La réduction de la pénibilité du travail des femmes grâce notamment à l'installation de moulins à grains ;
- Etc.

Les attentes des bénéficiaires se concentrent surtout sur des aides de tous genres : aide alimentaire, distribution d'intrants et de matériels agricoles, ainsi que d'aliments de bétail, réalisation d'infrastructures rurales et scolaires, etc. Ces attentes exprimées devraient servir de base pour orienter les interventions futures de l'ONG AJRD. Cependant, elles seront difficiles à satisfaire en totalité. Un ordre de priorité doit être établi en fonction des capacités financières et techniques de l'ONG AJRD.

## Annexe 2 : Liste des documents consultés

- 1) Les statuts de l'Action des Jeunes Ruraux pour le Développement, 2002,
- 2) Note de présentation de l'Action des Jeunes Ruraux pour le Développement, 2004
- 3) AJRD : Rapport final du projet de réalisation des bandes des pare-feux dans deux sites de la commune rurale de Banibangou ; 2008
- 4) Rapport s'activités sur les IST/VIH/SIDA, décembre 2006,
- 5) Rapport général du projet d'appui à la lutte contre la propagation des IST/VIH/SIDA dans la commune rurale de Simiri ;
- 6) Rapport narratif de lutte contre l'insécurité alimentaire dans la commune rurale de Tonditchiwindi, 2012 ;
- 7) Comptes Economiques de la nation, INS du Niger, janvier 2014 ;
- 8) Enquête conjointe sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire des ménages du Niger, INS, Novembre 2011 ;
- 9) Indicateurs du Millénaire , EDSN III Niger 2006

**Annexe 3 : Liste de présence des participants à l'atelier de planification stratégique**

N°	Nom et Prénom (s)	Fonction	Contact	Adresse E-Mail
01	MAHAMADOU Abdou	Responsable volet Environnement	98 87 21 50	<a href="mailto:abdoumahamadou@yahoo.fr">abdoumahamadou@yahoo.fr</a>
02	AMADOU Agali	Animateur	97 00 43 77	
03	SEYDOU Zakari	Agent	97 61 13 84	
04	ZAKARI Djibo	Secrétaire Permanent	96 82 53 44	<a href="mailto:yabilanbaba@yahoo.fr">yabilanbaba@yahoo.fr</a>
05	ALI Hamidou	Superviseur	96 62 96 27	
06	ABDOULAYE Ganda	Superviseur	69 81 66 09	
07	HASSANE Souley	Coordonnateur national	96 53 09 60	<a href="mailto:hassanesouley@yahoo.fr">hassanesouley@yahoo.fr</a>
08	SEYDOU Barké	Agent	96 62 56 40	
09	ABDOUL Hamid Balla Amza	Agent	96 20 58 21	
10	OUSSEINI Hadiza	Secrétaire	96 54 96 59	
11	SEYNI Mariama	Secrétaire	91 32 52 82	
12	ADAMOU Djamila	Secrétaire	96 43 64 37	
13	YOUNOUSSA Djiko	Agent	97 70 21 67	
14	SOULEY Seyni	Logisticien	96 71 96 44	
15	ADAMOU Ismaël	Agent	96 71 80 80	
16	ALHASSANE Boukano	Superviseur	96 40 39 82	<a href="mailto:kerta@yahoo.fr">kerta@yahoo.fr</a>
17	KALIFA Hama	Agent	96 18 96 95	
18	ABDOUL MOUMOUNI Hassane	Superviseur	97 66 46 26	

19	HAMADOU Oumarou	Agent	98 65 45 80	
20	SEYNI Mariama	Secrétaire	96 57 29 19	
21	ADAMA Abdoulaye	Membre	96 50 95 75	<a href="mailto:abdoulayadama@gmail.com">abdoulayadama@gmail.com</a>
22	MAHAMADOU Assouman	Membre	96 99 71 11	assoumanangoua@yahoo.fr
23	MOUSSA Ali	Agent	96 76 59 14	
24	DJIBO Kimba	Agent	96 68 88 10	
25	OUMAROU Aminata	Administratrice	96 53 09 60	
26	YAYA Zeinabou	Agent	98 08 14 25	
27	HAMANI Ibrahim	Sociologue	96 26 70 56	<a href="mailto:Hamaniibrahim24@yahoo.fr">Hamaniibrahim24@yahoo.fr</a>

**Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées (personnel de l'AJRD)**

<b>N°</b>	<b>Nom et Prénoms</b>	<b>Fonction</b>	<b>Lieu de résidence</b>
01	Hassane Souley	Coordonnateur	Niamey
02	Amina Oumorou	Administratrice	Niamey
03	Moussa Kaoura	Chargé des programmes	Niamey
04	Zakari Djibo	Secrétaire permanent	Niamey
05	Mahamadou Abdou	Responsable. Volet environnement	Niamey
06	Alassane Bonkano	Superviseur	Niamey
07	Ibrahim Hamani	Cadre d'appui	Niamey
08	Mariama Seyni	Secrétaire	Niamey
09	Hadiza Ousseïni	Comptable	Niamey
10	Djamila Adamou	Assistante secrétaire	Niamey
11	Zéïnabou Sanda Yaye	Animatrice	Niamey
12	Ali Hamidou	Superviseur	Ouallam
13	Seyni Souley	Logisticien	Niamey
14	Ismaël Souley	Gardien	Niamey
15	Illiassou Hamadou	Chauffeur	Niamey
16	Seyni Soumeïla	Chauffeur	Niamey
17	Hamadou Adamou	Manouvre	Niamey
18	Seydou Zakou	Animateur	Ouallam
19	Saley Seybou	Animateur	Ouallam
20	Ide Yacouba	Animateur	Ouallam
21	Kimba Djibo	Animateur	Ouallam
22	Ali Moussa	Animateur	Ouallam

23	Hamadou Agali	Animateur	Till.
24	Abdoulaye Ganda	Animateur	Till .
25	Abdoulaye Adamou	Gardien	Till.
26	Oumorou Hamadou	Animateur	Téra

#### Annexe5 : Liste des partenaires rencontrés

<b>N°</b>	<b>Nom et Prénom(s)</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
<b>01</b>	Boureima Adamou	Chef de sous bureau- Niamey	Programme alimentaire mondiale(PAM)
<b>02</b>	Fabrizio Cavalazzi	Responsable projets urgences	Comité international pour le développement des peuples
<b>03</b>	Issa Arzika	Point focal	Programme de gestion des catastrophes et des crises alimentaires/région de Tillabéry
<b>04</b>	Iro Mamane	coordonnateur régional HC3N-Tillabéry	Coordination régionale initiative 3 N(les Nigériens Nourrissent les Nigériens) /Région de Tillabéry