

# **EVALUATION DU PLAN D'ACTION DE PROGRAMME PAY\$ 2014-2018 DU PNUD AU TOGO**

## **Rapport définitif**

Décembre 2017

**PRÉSENTE PAR :**

**Gustave Ouattara**  
Consultant international,  
Chef de mission

et

**Célestin Ayao Madjri SANVEE**  
Consultant national

## Table des matières

Liste des abréviations .....	5
<b>Résumé exécutif</b> .....	6
<b>1. Introduction</b> .....	14
<b>1.1 Situation géographique</b> .....	14
<b>1.2 Profil économique</b> .....	14
<b>1.3 La place de l'aide au développement dans l'économie nationale</b> .....	15
<b>1.4 Contexte de l'exécution du CPAP au Togo</b> .....	16
<b>2. Objectifs, portée, approche et méthodologie de l'évaluation</b> .....	17
<b>2.1 Portée de l'évaluation</b> .....	17
<b>2.2 Approche</b> .....	18
<b>2.3 Méthodologie de l'évaluation</b> .....	19
<b>2.3.1 Principaux critères et les questions de l'évaluation</b> .....	19
<b>2.3.2 Méthode de collecte de données</b> .....	20
<b>2.3.3 Analyse des données</b> .....	21
<b>2.4 Conditions spécifiques et contraintes de l'évaluation</b> .....	22
<b>2.4.1 Conditions spécifiques</b> .....	22
<b>2.4.2 Contraintes et limites</b> .....	22
<b>2.5 Structure de l'évaluation</b> .....	23
<b>3. Résultats du programme CPAP</b> .....	24
<b>3.1 Résultats du programme Gouvernance pour l'accélération de la croissance Inclusive</b> .....	24
<b>3.1.1 Composante Gouvernance Démocratique</b> .....	24
<b>3.1.1.1 Volet appuis aux élections</b> .....	25
<b>3.1.1.2 Volet consolidation de la paix</b> .....	26
<b>3.1.1.3 Volet accès aux droits et à la justice</b> .....	28
<b>3.1.1.4 Volet appuis au parlement</b> .....	29
<b>3.1.1. Composante Gouvernance administrative et institutionnelle</b> .....	30
<b>3.1.1.1 Volet modernisation de l'administration publique</b> .....	31
<b>3.1.1.2 Volet maitrise de la planification, programmation, suivi évaluation</b> .....	32
<b>3.1.1.3 Volet riposte au VIH/SIDA et aux IST</b> .....	34
<b>3.1 Résultats du Programme du Développement Humain Durable</b> .....	35
<b>3.1.1 Composante Dynamiques Locales de Développement Économique et Social</b> .....	36
<b>3.1.1.1 Volet Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat</b> .....	36
<b>3.1.1.2 Volet finance inclusive</b> .....	37
<b>3.1.1.3 Volet protection sociale</b> .....	39

3.2.2.	Composante Développement Durable .....	39
3.2.2.1.	Volet Pilotage stratégique de développement durable .....	39
3.2.2.2.	Volet moyen d'existence durable .....	40
3.	Leçons apprises .....	43
4.	Performances du programme selon les critères standards de l'évaluation .....	44
5.1	Pertinence.....	44
5.2	Efficacité .....	45
5.3	Durabilité.....	46
5.4	Cohérence.....	48
5.5	. Efficience .....	48
5.6	Principes de Gestion.....	50
5.7	. Gestion de Rendement.....	51
5.	Cadre logique et de rendement du suivi évaluation .....	52
6.	Exigences et avantages de l'approche programme.....	54
6.1	Exigences .....	54
6.2	Avantages .....	54
7.	État des lieux partenarial et financier du CPAP : perspectives de partenariats et de mobilisation de ressources.....	55
7.1	État de lieux partenarial et financier .....	55
7.2	Mobilisation des ressources.....	56
8.	Recommandations sur le programme et le positionnement stratégique du PNUD.....	57
8.1	Recommandations .....	57
8.2	Positionnement Stratégique .....	57
9	Suivi des recommandations de l'évaluation.....	58
10	Indications sur les ajustements majeurs relatifs à l'organisation interne.....	58
11	Conclusion générales.....	59
12	Recommandations générales.....	60

#### Liste des annexes

Annexe 1 :	Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires .....	61
Annexe 2 :	Matrice d'évaluation du CPAP .....	65
Annexe 3 :	Liste des acteurs et bénéficiaires du Programme .....	72
Annexe 4 :	Modalité de calcul des critères de l'évaluation .....	75
Annexe 5 :	Liste des personnes rencontrées .....	78

### **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Appréciation des performances du programme selon les critères d'évaluation .....	8
Tableau 2 : <i>Critères et questions de l'évaluation</i> .....	19
Tableau 3 : Coefficient de pertinence CP .....	45
Tableau 4 : Coefficient d'efficacité «CE» .....	46
Tableau 5 : Coefficient de durabilité : CD .....	46
Tableau 6 : Coefficient Genre et Droits humains CGDH .....	47
Tableau 7 : Coefficient de cohérence CC .....	48
Tableau 8 : Ressources financières du programme par an (en millions de dollars US) .....	49
Tableau 9 : Coefficient de l'efficacité : CE .....	49
Tableau 10 : Coefficient des principes de gestion : CPG .....	51
Tableau 11 : Coefficient de gestion de rendement CGR .....	51
Tableau 12 : <i>Budget du PNUD (ressources propres et additionnelles en millions de dollars US)</i> .....	56

### **Liste des encadrés**

Encadré 1 : BAOJ, une bonne pratique .....	29
Encadré 2 : Témoignage d'un jeune entrepreneur .....	38
Encadré 3 : CPDD de Tabligbo, une référence en gestion décentralisée de l'environnement .....	42

## Liste des abréviations

<b>ANGE</b>	: Agence Nationale de Gestion de l'Environnement
<b>ANVT</b>	: Agence Nationale du Volontariat au Togo
<b>AUSEPA</b>	: Associations des Usagers du Service d'Eau Potable et d'Assainissement
<b>BAOJ</b>	: Bureaux d'Accueil et d'Orientation des Justiciables
<b>BIT</b>	: Bureau International du Travail
<b>CAD</b>	: Comité d'Aide au Développement
<b>CAP 2015</b>	: Combat Pour l'Alternance Politique en 2015
<b>CD</b>	: Coefficient de Durabilité
<b>CDC</b>	: Comité de développement du canton
<b>CDQ</b>	: Comité de développement du Quartier
<b>CE</b>	: coefficient d'efficacité
<b>CEDEAO</b>	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEDEF</b>	: la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
<b>CEF</b>	: Coefficient d'efficience
<b>CNDD</b>	: Commission Nationale de Développement Durable
<b>CNDH</b>	: Commission Nationale des Droits de l'Homme
<b>CNLS</b>	: Comité National Lutte contre le Sida
<b>CPAP</b>	: Country Programme Action Plan
<b>CPDD</b>	: Comité préfectoral de Développement Durable
<b>CPG</b>	: Coefficient des Principes de Gestion
<b>CVD</b>	: Comités Villageois de Développement
<b>CVJR</b>	: Commission Vérité, Justice et Réconciliation
<b>DHD</b>	: Développement Humain Durable
<b>DYLODES</b>	: Dynamiques Locales de Développement Économique et Social
<b>EFH</b>	: Égalité Femmes-Hommes
<b>FAEIJ</b>	: Fonds D'appui aux Initiatives Économiques des Jeunes
<b>FONGTO</b>	: Fédération des ONG du Togo
<b>GAR</b>	: Gestion Axée sur les Résultats
<b>GOPAC</b>	: Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance Inclusive
<b>HAAC</b>	: Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
<b>HCRRUN</b>	: Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale
<b>IST</b>	: Infection sexuellement transmissible
<b>MPDAT</b>	: Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
<b>ODD</b>	: Objectifs du Développement Durable
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	: Organisation non Gouvernementale
<b>OSC</b>	: Organisation de la Société Civile
<b>PAPP</b>	: Plan d'Action Programme Pays
<b>PMF/FEM</b>	: Programme de Micro Financements du Fonds pour l'Environnement Mondial
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PRADEB</b>	: Programme d'appui au Développement à la Base
<b>PRCSET</b>	: Projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Togo
<b>PUDC</b>	: Programme d'Urgence de Développement Communautaire
<b>PTA</b>	: Plans de Travail Annuels
<b>UEMOA</b>	: Union des États monétaires de l'Afrique de l'Ouest
<b>UGCP</b>	: Unité de Gestion et de Coordination des Programmes – Gouvernement
<b>UNDAF</b>	: United Nations Development Assistance Framework
<b>USD</b>	: United States Dollar
<b>VIH/SIDA</b>	: Virus de l'immunodéficience Humaine/Syndrome d'immunodéficience Acquis

### Contexte

La reprise de la coopération multilatérale marquée par la conférence de Bruxelles en 2008 avec les partenaires techniques et financiers après plus d'une décennie de suspension, consécutive aux crises politiques, a permis une relance de l'activité économique. En effet de 2006 à 2011, l'aide publique au développement (APD) a quadruplé et se chiffre à 384 millions de dollars US, traduisant ainsi la volonté de la communauté internationale d'accompagner le Togo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement<sup>1</sup>. Plus récemment de 2011 à 2015 elle est passée de 409 à 517 millions de dollars US avec comme principaux donateurs la Chine l'Union Européenne La Banque mondiale le Système des Nations Unies la BOAD la BIDC la France l'Allemagne le Japon le FMI le PSI le Fortis Banque et le Fonds mondial<sup>2</sup>.

L'APD s'est progressivement focalisée sur la gouvernance économique et sur les mécanismes de gestion entraînant une croissance économique basée sur des stratégies globales de réduction de la pauvreté.

Le cadre référentiel actuel de développement, dénommé la Stratégie de croissance accélérée pour la Promotion de l'Emploi (SCAPE), élaboré en 2013 marque la volonté du Gouvernement du Togo de faire face aux défis de développement et de s'engager à la résolution des problèmes prioritaires du pays. Ainsi l'APD a permis de financer à titre illustratif en 2014, les cinq axes stratégiques du SCAPE selon la clé de répartition suivante : i) développement des secteurs à fort potentiel de croissance : 10,17 ii) renforcement des infrastructures économiques : 55,02 iii) développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi : 19,39 iv) renforcement de la gouvernance : 8,88 v) promotion d'un développement participatif, équilibré et durable : 6,54 .<sup>3</sup>

L'ensemble du Système des Nations Unies, dans sa politique de coopération et d'alignement sur les priorités du pays à travers son Plan cadre des Nations-Unies pour l'assistance au développement UNDAF (2014-2018), accompagne le Gouvernement Togolais à travers les trois axes de la SCAPE qui sont : (1) gouvernance démocratique, institutionnelle, et locale, (2) réduction de la pauvreté et emploi, (3) environnement et changements climatiques.

Le PNUD par son Plan d'Action du Programme Pays, objet de cette évaluation s'engage à contribuer aux efforts de l'ensemble des agences des Nations Unies, à accompagner le Gouvernement, à partir des interventions basées sur les deux effets suivants :

- 1) A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.
- 2) La sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés.

En vue de contribuer à ces deux effets de l'UNDAF, le PNUD a conçu deux grands programmes : la Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance inclusive (GOPAC) et le Développement Humain Durable (DHD) contenu dans le Plan d'Action du Programme Pays (PAPP) pour la période de 2014 - 2018.

<sup>1</sup> UNDAF (2013, p6)

<sup>2</sup> Analyse de APD de 2008 à 2014 (2015, p7)

<sup>3</sup> Analyse de APD de 2008 à 2014 (2015, p8)

Après 4 ans de mise en œuvre, l'évaluation finale arrive à un moment opportun car elle offre des pistes de réflexion, formule des recommandations permettant de recadrer plus stratégiquement le programme et d'améliorer et repositionner les interventions du PNUD au Togo, dans la perspective de l'élaboration du prochain CPD, de mesurer la contribution du PNUD aux résultats de développement du Pays en synergie avec les autres agences du SNU.

### Objectifs

L'objectif principal visé par la présente évaluation du CPAP du PNUD est de cerner les résultats atteints et faire des recommandations pour i) réajuster le cadre d'intervention du PNUD en fonction des priorités respectives et des évolutions des priorités nationales du pays et ii) accroître l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions du PNUD au Togo.

Plus spécifiquement il s'agit de faire une appréciation multidimensionnelle du CPAP et cela à partir des critères suivants :

- la pertinence du programme par rapport au contexte national, *régional et sous-régional*<sup>4</sup> et aux priorités nationales
- les résultats atteints dans le cadre des multiples interventions du PNUD au cours de la période de mise en œuvre (2014-2017)
- le degré de mise en œuvre du CPAP pays (niveau de réalisation des activités prévues et de l'atteinte des résultats en fonction des cibles), son efficacité et l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus. Dans ce contexte, le Cadre de Mesure du Rendement et le Modèle Logique Officiel seront revus et analysés.
- l'impact<sup>5</sup> sur les politiques pour les populations et la durabilité du programme
- l'approche-projet adoptée: la logique et la stratégie de mise en œuvre, son efficacité, sa pertinence
- la prise en compte de l'égalité homme femmes et les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du programme
- les conclusions et leçons apprises de l'expérience de la période de mise en œuvre (au niveau de chaque composante, puis du programme) de là à constituer une situation de référence pour informer l'élaboration de futurs programmes du PNUD en tenant compte des réformes actuelles du SNU.

### Approche et méthodologie

L'équipe d'évaluation a préconisé une approche participative et situe l'évaluation à quatre niveaux d'analyses. Les 2 programmes GOPAC et DHD, les 12 volets et les 14 produits. Une telle approche permet d'obtenir une appréciation holistique sur la performance générale du CPAP.

L'évaluation a fait appel à une méthodologie rigoureuse, structurée, transparente, vérifiable, permettant de répondre aux questions d'évaluation. Des méthodes mixtes, qui associent des sources et des techniques autant quantitatives que qualitatives (revue documentaire, entretiens, visites terrains et étude de cas) ont été triangulées et utilisées. La performance du CPAP est mesurée à partir

<sup>4</sup> Le contexte au Togo ne peut être isolé de l'insécurité grandissante dans la sous-région (la criminalité organisée (trafic illicite, maritime, terrorisme, etc.)

<sup>5</sup> La période de l'étude ne permettrait peut-être pas de faire une véritable étude d'impact – il serait dans ce contexte plus approprié de parler de résultats et de prendre en considération certains facteurs d'attribution.

des critères d'évaluation identifiés dans les TDR: la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Les évaluateurs ont ajouté deux critères complémentaires au cadre méthodologie proposé dans les TDR. Ces critères sont basés sur les éléments suivants: i) les principes de gestion qui découlent de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui prend en compte l'alignement, l'appropriation, l'harmonisation, le dialogue politique ii) la gestion du rendement qui prend en compte la stratégie de gestion mise en place dans l'exécution du CPAP à savoir: la gestion axée sur les résultats (GAR), les fonctions de suivi, d'évaluation et de gestion du risque, etc.

Une analyse des avantages de l'approche programme et de ses conditionnalités a été faite en sus, en vue de permettre au PNUD d'aborder le nouveau cycle en tenant compte de ce paradigme.

### *Principaux résultats par critères de performances*

Les résultats de la mise en œuvre du CPAP pendant les quatre dernières années se définissent à travers le prisme des critères standards de l'évaluation. La mesure des critères préconisée dans la méthodologie se résume dans le tableau ci-dessous suivi du résumé analytique.

**Tableau 1 : Appréciation des performances du programme selon les critères d'évaluation**

<i>Critères de rendement</i>	<i>CPAP<sup>6</sup> note/5</i>
<b>Pertinence</b>	4,5
<b>Efficacité</b>	3
<b>Durabilité</b>	3
<b>Thèmes transversaux : Genre et Droits humains</b>	3
<b>Cohérence</b>	3
<b>Efficience</b>	2.8
<b>Principe de gestion</b>	3,5
<b>Gestion de rendement</b>	2.5
Échelle de notation de 1 à 5 : Très insatisfait (0 à 1); Insatisfait (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1 à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5);	

**Pertinence : le CPAP s'est avéré être pertinent : 4,5/5 : donc très satisfaisant :** Du point de vue stratégique et opérationnel, il a démontré sa capacité de répondre aux besoins prioritaires du Pays. Les objectifs du programme sont alignés avec les priorités nationales dont les principaux axes ont été définis dans la SCAPE, et par-delà les grandes politiques et stratégies économiques de développement des instances sous régionales. Ceci découle du fait que la prise en compte des priorités nationales relève des conditionnalités pré requises pour la conception des programmes. Cette conditionnalité a été bien intégrée dans la programmation.

**Efficacité :** le programme a fait preuve d'efficacité en contribuant à la réalisation de certaines activités phares comme l'élaboration des documents cadre des conventions internationales, les documents de pilotages stratégiques. Une manière générale les activités ont des niveaux de réalisation différents d'un volet à l'autre. Ceci est lié à la nature même des activités aux acteurs principaux chargés de la mise en œuvre aux mécanismes de mise en œuvre et enfin à l'environnement. Ainsi, il y a lieu de considérer trois (3) catégories d'activités dans le programme :i) le renforcement des capacités (formations et équipements) ii) l'élaboration des textes, des documents nationaux de développement

<sup>6</sup>Échelle de notation de 1 à 5 : Très insatisfait (0 à 1) Insatisfait (1.1 à 2) Moyennement satisfaisant (2.1 à 3) Satisfaisant (3.1 à 4) Très satisfaisant (4.1 à 5)

et des stratégies sectorielles et iii) la mise en œuvre des plans, et stratégies. Par contre l'efficacité ne va pas jusqu' au bout de la chaîne des résultats. En effet le deuxième niveau de l'analyse de l'efficacité est l'atteinte des produits engendrés par les activités. Comme l'amélioration des capacités, et l'élaboration des différents documents stratégiques de gestion de développement, on constate que l'atteinte de ces produits sont relativement importante mais n'ont pas encore entraîné des changements qualitatifs perceptibles en masse critique qui constitue le troisième niveau d'analyse. Ces changements qualitatifs auraient peu entraîné une autonomie de gestion technique et financière des programmes de développement par les partenaires nationaux. L'évaluation a relevé aussi certaines insuffisances au niveau de l'efficacité parmi lesquelles : l'imprévisibilité dans la disponibilité des ressources, qui a ralenti des réalisations physiques et l'atteinte de certains résultats. La multiplication des acteurs dans la mise en œuvre du programme, alourdi la coordination entre les intervenants. En prenant aussi en compte le pronostic de la mise en œuvre des activités résiduelles (atteinte des produits et résultats) d'ici fin 2018, on affecte la note de **3/5** au critère qui lui confère le qualificatif de satisfaisant.

**Durabilité** : à l'instar de l'efficacité, certains produits tels que les connaissances acquises sont durables en termes de renforcement de capacités selon la théorie de l'apprentissage. L'utilisation des connaissances acquises doit être en mesure d'entraîner un changement qualitatif pour les effets escomptés. On note que le maintien de certains résultats peut être souvent négativement corrélé à la dépendance financière des programmes vis-à-vis de l'aide extérieure. Néanmoins l'implication des bénéficiaires et l'amélioration de leur capacité en vue de leur permettre d'être acteur de leur développement assoient les bases d'une durabilité des résultats. La durabilité est satisfaisante et estimée de **3/5**.

**Thèmes transversaux** : l'égalité homme femme est considérée comme un thème transversal. L'accompagnement du PNUD à travers la direction générale du Genre du Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a pour objet la prise en compte du genre au niveau national dans les départements sectoriels aussi bien dans les politiques. Cette intégration tarde encore à être systématique de façon effective malgré les efforts déployés au niveau politique. Quand bien même le genre est intégré dans la conception des documents programmatiques, il est moins mis en évidence dans la mise en œuvre des activités et au niveau du suivi évaluation. En effet les rapports ne désagrègent pas systématiquement les cibles par genre.

Les droits humains sont des principes fondamentaux programmatiques des Nations Unies, par contre dans les activités développées le reportage n'appréhende pas ces aspects de manière formelle quand bien même ils sont pris en compte dans les documents de conception. La note de **3/5** est donnée au Genre et aux droits humains, donc le critère est satisfaisant.

**Cohérence** : les cohérences, les synergies et les complémentarités n'apparaissent pas systématiquement entre les volets et aussi entre les composantes. Ceci est dû en partie à l'approche projet adoptée et à la multiplicité des projets ayant les mêmes bénéficiaires. En effet la complémentarité est mise à défaut dans cette approche projet. Certains domaines sont vastes, ambitieux et complexes pour être appréhendés par des actions cohérentes. Le PNUD a bâti une approche de plusieurs projets où les cohérences s'effritent quelque peu dans l'architecture. Mais en définitif les deux (2) programmes convergent vers les effets auxquels ils devraient contribuer et plus généralement les priorités du SCAPE.

Le CPAP est donc satisfaisant pour le critère cohérence : **3/5**.

**Efficiences** : les facteurs d'appréciation de l'efficacité sont corrélés à l'efficacité donc le niveau d'atteinte des résultats en rapport aux ressources financières, humaines et au temps utilisés pour

l'obtention desdits résultats. L'efficacité est de 3/5 pourtant les ressources utilisées l'ont été presque de 100 pour les deux premières années de mise en œuvre, ce qui dénote d'une grande capacité d'absorption. En prenant en compte le rapport des ressources avec les résultats atteints, et en intégrant les activités résiduelles d'ici fin 2018 et les risques qui y sont liés, on affecte au coefficient de l'efficience la note **2,8/5**, donc moyennement satisfaisant.

**Principes de Gestion** : celui-ci concerne le niveau de prise en compte des principes de gestion de la Déclaration de Paris (Appropriation, harmonisation, alignement) dans le programme.

C'est le pré requis de toutes interventions des Nations Unies et des autres PTF qui doivent s'aligner sur les priorités du pays. Tous les volets du CPAP sont alignés sur les politiques et stratégies du pays.

L'approche préconisée par le CPAP, et autres mécanismes de gestion s'alignent sur les priorités nationales.

En ce qui concerne le principe d'harmonisation, on note que plusieurs PTF interviennent dans le même axe de développement avec les mêmes bénéficiaires tout en gardant chacun son mode opératoire même au sein des Nations Unies. Il est ressorti par contre que ces cadres de concertations ne connaissent pas une régularité de fonctionnement.

Le principe d'appropriation est jugé moyen au regard des grands enjeux lié à la prise en charge par la partie nationale et l'appropriation effective de processus de développement

Quant au Dialogue politique, le PNUD en tant qu'agence lead des Nations Unis possède un avantage comparatif en termes de neutralité, de diplomatie et d'influence des politiques pour la paix. Ceci s'est manifesté à travers la requête du Gouvernement togolais en l'endroit du PNUD pour accompagner l'organisation des élections présidentielles de 2015.

Le principe de gestion est noté **3,5/5**, donc satisfaisant.

**Gestion de rendement** : les cadres de rendement actuels sont conçus et restent souvent théoriques. Il n'est pas fait références dans les rapports annuels aux cibles prédéfinies. Les mécanismes de suivi évaluation ne sont pas systématiquement utilisés pour des prises de décisions. Le CPAP n'a pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours quand bien même celle-ci n'est pas mandataire, elle contribue à une meilleure gestion de rendement. L'anticipation sur la fin du cycle programmatique par la présente évaluation finale vient pallier quelque peu à cette insuffisance de disponibilité d'outils de décision et de réajustement. L'intégration de la gestion des risques est une constante dans le document de projets et les rapports. Les mécanismes de partenariat est encore embryonnaire et n'influence pas sur une meilleure gestion des programmes.

La gestion du rendement repose sur le cadre logique et de rendement, à ce niveau, plusieurs défaillances surgissent comme par exemple dans la chaîne des résultats où les hypothèses de cause à effets souffrent souvent de solidité. La formulation des produits reste vague et souvent trop ambitieuse. Le rapportage ne rend pas compte suffisamment des résultats acquis en termes qualitatifs, même au niveau quantitatif les cibles font défaut. Les données ne sont pas désagrégées par genre.

La coordination des programmes par la partie nationale souffre de léthargie. La pro activité de l'Unité de cette unité de coordination et de gestion des programmes (UCGP) permettrait une meilleure gestion des rendements.

Le degré de prise en compte du principe de la gestion du rendement est moyennement satisfaisant avec la note de **2,5/5**.

## Résultats

---

Les activités déroulées pendant les trois années de mise en œuvre du CPAP ont permis l'atteinte de certains résultats. Ceux-ci sont plus perceptibles au niveau de l'élaboration des outils de pilotage stratégiques du point de vue économique comme sur le plan de la croissance inclusive durable. La maîtrise progressive de la planification dans les différents secteurs, va contribuer à installer une meilleure pratique dans le pilotage économique

L'approche visant à impliquer les structures communautaires et en améliorant les capacités de gestion des infrastructures locales permet à moyen terme d'insuffler une dynamique d'amélioration de revenu en termes de moyen d'existence durable. Ces acquis correspondent au mieux aux résultats du Plan stratégique du PNUD à savoir la croissance et le développement sont inclusifs et durable, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus. La contribution à l'effet 2, de l'UNDAF rentre en ligne de compte plus directement par la résilience des communautés aux changements climatiques. Quant à l'amélioration de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi qui constitue l'autre volet du même effet, les activités qui concourent à celui-ci demeure relativement faible en termes de résultats qualitatifs.

En ce qui concerne l'effet 1 de l'UNDAF, l'exécution des activités inscrites dans les différentes composantes du programme GOPAC, entraîne des acquis et des progrès au niveau des capacités de l'administration à servir les citoyens sans exclusive. Parmi ces acquis on dénombre les progrès en matière de prise en compte des droits humains à travers de l'amélioration de l'accès à la justice par les justiciables de façon concrète, la consolidation de la paix par la mise en place des structures de base chargées de jouer un rôle important pour la paix, même au niveau local.

Des efforts restent à fournir au niveau de l'amélioration des capacités en gestion maîtrisée de développement. En effet, le programme de renforcement des capacités au niveau de l'administration, qui constitue l'approche prédominante des programmes, et les appuis conseil au niveau de la production des outils de pilotage de développement n'ont pas encore produit de transformation qualitative du processus de développement de façon perceptible sur tous les départements ministériels. Celui-ci est plus complexe et nécessite plus de ressources pour passer par une série de résultats intermédiaires le long de la chaîne des effets.

Le PNUD dispose d'avantage comparatif en termes d'appui conseil dans le domaine de la gouvernance administrative et économique et de développement durable. Parmi les réalisations majeures on retrouve les appuis aux processus électoraux ayant aboutis à des élections apaisées et acceptées, la proximité des justiciable avec la justice, le maillage du territoire national avec des structures locale de paix, l'élaboration des documents de pilotage économique comme référentiel de développement, la structuration et modernisation de la gestion administrative de la fonction publique, la gestion et sauvegarde décentralisées de l'environnement par des communautés de bases., la promotion des énergies renouvelables pour la production et la transformation des produits agricoles

Ces résultats enregistrés en termes de renforcement des capacités, d'accompagnement en gestion de développement au cours de la période du cycle sous revue laissent entrevoir que la poursuite des accompagnements permettra de consolider les acquis et d'aboutir aux effets escomptés de la modernisation de l'Etat pour peu qu'il y ait une volonté politique d'appropriation du processus.

Le PNUD devrait par ailleurs se positionner au niveau de développement local. Une combinaison de développement local intégrée à l'administration locale serait très stratégique pour le cycle programmatique prochain. Ceci permettrait de consolider les acquis des projets arrivés à terme

comme le projet de renforcement des capacités nationales et décentralisées de gestion de l'environnement, le Programme National des Plateformes Multifonctionnelles.

Quant à la Gouvernance démocratique, les progrès enregistrés peuvent être consolidés à travers une appropriation nationale. L'appui conseil du PNUD reste toujours stratégique dans l'influence des dialogues politiques pour la paix.

### *Conclusions*

---

Le PNUD doit renforcer son leadership au sein des agences des Nations Unies pour le Développement en insufflant une dynamique aux niveaux de la contrepartie nationale et des partenaires d'exécution par une approche cohérente harmonieuse de programme de développement et la formulation de programmes conjoints avec les autres agences des Nations Unies. Par conséquent il doit amorcer le cycle prochain avec une transition vers l'approche programme qui s'avère impérieuse aux regards des grands défis liés au contexte de mise en œuvre du programme de développement durable, d'exécution et des priorités nationales, en réaménageant le dispositif interne et en renforçant particulièrement celui du suivi évaluation.

Les résultats mitigés et les leçons apprises doivent être valorisés. L'éparpillement des projets a affecté négativement l'efficacité et l'efficience générale du CPAP. Le manque de dynamisme de l'Unité de coordination et de gestion des programmes, n'est pas de nature à améliorer ces critères. Par ailleurs la capacité de partenaires d'exécution à gérer entièrement les programmes constitue toujours un défi pour le PNUD. Ceci doit amener les parties prenantes à relever les capacités des partenaires nationaux surtout dans le contexte de l'approche programme ou le mode d'exécution est nationale (NE ).

La partie nationale devrait faciliter les accompagnements du PNUD par une volonté politique affichée pour résoudre les besoins prioritaires du pays en mettant en place un dispositif institutionnel efficace stratégique technique pour la coordination des programmes en conformité avec la déclaration de Paris pour l'efficacité de l'APD.

### *RECOMMANDATIONS*

---

Démarrer l'élaboration du nouveau cycle programmatique avec des objectifs qui sont en cohérence avec le nouveau cadre référentiel, les ODD, l'UNDAF et les politiques régionales de la CEDEAO et de l'UEMOA en tenant compte des suggestions suivantes.

**N°1**<sup>7</sup>. Procéder à un repositionnement plus stratégique du CPD ce qui passe par le maintien et le renforcement des acquis : réduire, fusionner, recadrer ou abandonner selon le cas, certains volets et activités du modèle actuel.

**N°2** Arrimer davantage la nouvelle programmation du CPAP à une approche programme intégrée reflétant l'interdépendance gouvernance-développement-durable, en veillant à une meilleure coordination, complémentarité et synergie entre les différentes activités, les produits et les composantes qui constitueront le programme. La transversalité, l'harmonie et la complémentarité entre les composantes d'un même programme devront être plus explicites et évidentes

---

<sup>7</sup> Voir chapitre 9 : Recommandations sur le programme et le positionnement stratégique du PNUD

**N°3** Renforcer l'institutionnalisation et la systématisation de la fonction suivi-évaluation<sup>8</sup> par l'instauration d'un cycle obligatoire de suivi évaluation des programmes en appui aux partenaires nationaux d'exécution.

**N° 4** Réajuster le dispositif des leaders thématiques et des gestionnaires de programmes en fonction de l'approche et de la nouvelle architecture programmatique.

**N°5** Recomposer et réajuster l'ancrage stratégique et opérationnel de l'unité de coordination et de gestion des programmes UCGP, redéfinir son rôle et renforcer la concertation afin de la rendre plus efficace et plus dynamique.

**N°6** Contribuer à la progression rapide dans la mise en œuvre du « Delivering as One » (DaO). Le DAO permettra la mutualisation des ressources, l'amélioration de la coordination des interventions du SNU et l'accroissement de la synergie et la complémentarité des interventions.

**N°7.** Entreprendre une évaluation indépendante de la PGA en vue de dégager les acquis et les insuffisances, les forces et faiblesses, les bonnes pratiques, les leçons apprises et de proposer une éventuellement une nouvelle génération de PGA qui tiennent compte des résultats de l'étude.

**N 8.** Entreprendre nécessairement une évaluation du PUDC avant la fin de la première phase, en vue de mettre en exergue les acquis et l'intégrer dans le prochain cycle du CPAP éventuellement par une approche de programmation conjointe avec les autres agences des Nations Unies,

**N°9.** Mettre en place un comité du suivi des 8 recommandations développées en annexe 1 dénommé Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires.

---

<sup>8</sup> Le CPD 2013 avait déjà stigmatisé la faiblesse du système de suivi évaluation du Bureau pays PNUD voir CPD (2013, p4)

## 1. Introduction

### 1.1 Situation géographique

Le Togo est un pays de l'Afrique de l'ouest dans le golfe de Guinée situé entre le Ghana, le Burkina Faso et le Bénin. Il couvre une superficie totale de 56.785 km<sup>2</sup> pour environ 7,5 millions d'habitants avec un taux de croissance démographique moyen d'environ 3 % selon le rapport PNIASAN 2015 dont une proportion de 51,4 % de femmes<sup>9</sup>. Il est caractérisé par un climat tropical divisé en deux grandes zones : une zone de type soudanien au sud, et une zone de type sahélien, recouvrant la moitié nord, caractérisées respectivement par de vastes terres productives et une rareté de terres fertiles.

### 1.2 Profil économique

Le profil de croissance économique du Togo à l'instar des autres pays de la sous-région est caractérisé par une faible croissance du Revenu National Brute (RNB) par habitant (1 262 USD/habitant en 2015<sup>10</sup>), une faible diversification de productivité économique et une faible transformation de l'agriculture. L'indice du développement humain (IDH) est de 0,487<sup>11</sup> en 2015.

La suspension de la coopération internationale pendant plus d'une décennie consécutive, suite à la crise politique, a eu pour conséquence un marasme économique général. Suite à l'Accord Politique Global intervenu en 2006 entraînant la décrispation du climat politique et la reprise des investissements publics, le retour progressif des partenaires techniques et financiers, le Togo a connu une tendance d'amélioration du taux de croissance. La croissance est passée de 3,4 % en 2009 à 4,0 % en 2010 et à 4,9 % en 2011. Pour l'année 2012, qui s'inscrit dans le prolongement des tendances observées au cours des trois précédentes années, elle est de 5,6 %<sup>12</sup> pour s'établir à 5,71 % en 2016 (INSEED et Direction de l'Economie, 2017)». La reprise économique progressive a été favorisée aussi par les réformes engagées qui ont permis d'atteindre le point d'achèvement en faveur des pays pauvres très endettés (PPT) le 25 novembre 2008.

Malgré tout, la pauvreté reste endémique et frappe durement la population rurale. En effet 73,4 % de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté contre 28,5 % à Lomé<sup>13</sup> »

Selon l'enquête QUIBB 2015<sup>14</sup>, le chômage touche 3,4 % de la population active. Selon les milieux de résidence, le taux de chômage est plus que le quadruple en milieu urbain 6,2 % qu'en milieu rural 1,3 %. Contrairement à la situation en 2011, au niveau du sexe, les hommes sont plus à la proie du chômage 4,0 % que les femmes 2,7 %. Le taux de sous-emploi au niveau national est de 24,9 %. Selon le sexe, les hommes sont plus en situation de sous-emploi 25,8 % que les femmes 24,1 %. Le taux de sous-emploi est moins élevé en milieu rural (22,9 %) qu'en milieu urbain (27,7 %).

Malgré que le Togo dispose d'un potentiel de production important (la superficie cultivée est évaluée à 1,4 million d'hectares, soit 41 % de la superficie cultivable et 25 % de la superficie totale du pays). la prévalence de la sous-alimentation de 32,8 % en 1990-1992 à 16,5 % en 2010-2012, soit environ de moitié selon les estimations de la FAO »<sup>15</sup>

<sup>9</sup> Rapport sur le développement humain (2016, p 250)

<sup>10</sup> Rapport sur le développement humain (2016, p226)

<sup>11</sup> IdB p226

<sup>12</sup> SCAPE (2013, p 14)

<sup>13</sup> CPD (2013, p2)

<sup>14</sup> QUIBB (2015,p2)

<sup>15</sup> UNDAF(2013,p12)

La principale cause de l'insécurité alimentaire est le manque de ressources financières. En effet, plus de quatre ménages sur dix (46,1 %) estiment que les faibles ressources financières est la principale cause de l'insécurité alimentaire. Elle est suivie de faibles récoltes du fait de l'irrégularité des pluies (28,0 %) ensuite la cherté des produits sur le marché (13,2 %) <sup>16</sup>

A l'instar des autres pays de la sous régions, les méthodes culturaux demeurent rudimentaires e entraînant une dégradation du couvert végétale et une utilisation non durable des ressources naturelles

Le Togo a voté des lois qui ont permis d'internaliser les différents accords multilatéraux en matière d'environnement au corpus juridique national. On compte parmi celles-ci entre autre : (i) la loi n° 2008-005 du 30 mai 2008 portant Loi-cadre sur l'Environnement (ii) la loi n° 2008-009 du 19 juin 2008 portant code forestier et (iii) la loi n° 2009-001 du 06 janvier 2009 sur la prévention des risques biotechnologiques<sup>17</sup>. Malgré ces efforts pour améliorer la gouvernance environnementale le pays reste toujours vulnérable face aux catastrophes naturelles et aux effets des changements climatiques.

### 1.3 La place de l'aide au développement dans l'économie nationale

L'Aide Publique au Développement occupe une place primordiale au niveau de l'économie nationale. La reprise de la coopération internationale après une décennie de suspension, a permis l'accroissement considérable de l'APD. En effet, de 2006 à 2011, l'aide publique au développement (APD) a quadruplé et se chiffre à 384 millions de dollars US, traduisant ainsi la volonté de la communauté internationale d'accompagner le Togo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement(OMD)<sup>18</sup>. Plus récemment de 2011 à 2015 elle est passée de 409 à 517 millions de dollars US, malgré la crise financière mondiale de 2009, qui a frappé les pays de l'OCDE, principalement des bailleurs du Togo parmi lesquels on compte : La chine l'Union Européenne la Banque Mondiale le Système des Nations Unies la BOAD la BIDC la France l'Allemagne le Japon le FMI le PSI le Fortis Banque le Fonds mondial.<sup>19</sup>

Le PIB réel, est passé de 4,3 % en moyenne annuelle sur la période 2008-2012 à 5,5 % en 2013-2016. Par contre cette croissance économique au Togo s'est accompagnée d'un taux d'endettement élevé qui a atteint 75,6 % du PIB en 2015 (contre 46,1 % en 2012), supérieur à la norme communautaire de l'UEMOA de 70 % <sup>20</sup> Ce qui met en exergue la dépendance de l'économie du Togo aux appuis extérieurs pour le financement de son développement.

Les résultats obtenus en termes d'amélioration des conditions de vie des populations n'ont pas été à la hauteur des attentes. Pour pallier à ces insuffisances et s'orienter vers une aide plus efficace, le Togo, à l'instar d'autres pays en développement, a adhéré dès 2005 à trois déclarations et d'ententes internationales : la Déclaration de Paris en 2005, l'Accord de Partenariat de Busan en 2011 et tout récemment la conférence internationale sur le financement du développement en 2015. Malheureusement, les objectifs ciblés n'ont pas été souvent atteint. Plusieurs raisons expliquent cet échec: la fragmentation de l'aide, la multiplicité des procédures, le non-alignement sur les procédures nationales et les conditionnalités de l'aide, etc.

Suite à la table ronde de Bruxelles en Septembre 2008, le Gouvernement du Togo a entrepris la mise en œuvre d'un plan d'action national pour l'efficacité de l'aide publique au développement en vue d'améliorer l'efficacité de la coopération au développement au profit de la population.

---

<sup>16</sup> QUIBB (2016,p71)

<sup>17</sup> SCAPE( 2013,p55)

<sup>18</sup> UNDAF (2013, p6)

<sup>19</sup> Analyse de APD de 2008 à 2014 (2015, p7)

<sup>20</sup> Plan National de Développement PND (2017, p7)

C'est dans cette perspective que la Stratégie de la Croissance Accélérée pour l'Emploi (SCAPE) a été élaboré comme document référentiel pour faire face aux nombreux défis de développement du pays pour la période allant de 2014 à 2018

L'APD a permis de financer en 2014, les cinq axes stratégiques du SCAPE selon la clé de répartition suivante : i) développement des secteurs à fort potentiel de croissance : 10,17 ii) renforcement des infrastructures économiques : 55,02 iii) développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi : 19,39 iv) renforcement de la gouvernance : 8,88 v) promotion d'un développement participatif, équilibré et durable : 6,54 .<sup>21</sup>

En termes de bilan, ces stratégies ont permis de réaliser certains acquis. Parmi les acquis figurent : le principe d'appropriation, la gestion axée sur les résultats incluant une matrice de performance pour les référentiels de développement, la matrice de performance de la SCAPE (pour la mobilisation de ressources extérieures) et le renforcement du partenariat avec de nouveaux acteurs. Ces acquis ont contribué à renforcer la confiance des partenaires qui ont augmenté leurs appuis budgétaires et amélioré la prévisibilité de l'assistance technique au Togo. Par contre, des insuffisances persistent également, parmi lesquelles:

- la faiblesse des capacités opérationnelles des structures (centrales, déconcentrées et décentralisées) à élaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi-évaluation des politiques publiques <sup>22</sup>
- le niveau élevé de la fragmentation de l'aide et son coût de transaction en raison de la multiplicité des structures parallèles de mise en œuvre
- le faible niveau de coordination et d'harmonisation des missions des partenaires et de capitalisation des études et travaux

Le Gouvernement est à pied d'œuvre pour l'élaboration d'un nouveau référentiel de développement : le Plan National de Développement (PND) qui viendra remplacer la SCAPE et certainement corriger ces insuffisances.

#### **1.4 Contexte de l'exécution du CPAP au Togo**

Au préalable, à la phase de conception du CPAP, les axes d'intervention des Agences des Nations Unies s'articulaient essentiellement autour des OMD, de son accélération et de l'élaboration de l'Agenda post 2015. Au niveau national les orientations se sont focalisées sur la consolidation des acquis du DSRP- Complet d'une part et la définition des nouvelles priorités d'autre part, qui se résument aux cinq domaines suivantes : (i) accélération de la croissance (ii) emploi et inclusion (iii) renforcement du CPAP (iv) réduction des disparités régionales et promotion du développement à la base<sup>23</sup>.

L'ensemble du Système des Nations Unies, dans sa politique d'alignement et de sa coopération sur les priorités du Pays à travers son plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement UNDAF (2014-2018), accompagne le gouvernement togolais à travers trois axes (sur 5) de la SCAPE qui sont : (1) gouvernance démocratique, institutionnelle, et locale, (2) réduction de la pauvreté et emploi, (3) environnement et changements climatiques.

Le PNUD pour sa part s'inscrit dans cette coopération avec deux grandes composantes programmatiques : la Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance inclusive (GOPAC) et le Développement Humain Durable (DHD) contenu dans le Plan d'Action du Programme Pays (PAPP) pour la période de 2014 -2018.

---

<sup>21</sup> Rapport sur APD (2014, p31)

<sup>22</sup> Réforme et modernisation de l'administration publique au Togo 2009 -2014 (2014, p7)

<sup>23</sup> SCAPE (2013, p50-52)

## 2. Objectifs, portée, approche et méthodologie de l'évaluation

L'objectif principal poursuivi dans le cadre de cette évaluation consiste à apprécier : d'une part les résultats prévus et les résultats atteints dans la mise en œuvre du CPAP du PNUD au Togo selon les réalisations prédéfinies dans le modèle logique officiel et le cadre de mesure de rendement et d'autre part, l'efficacité de l'approche programme qui a été choisie, donc directement corrélée aux plans et politiques sectorielles nationaux. Plus précisément, comme suggéré dans les termes de référence (TDR), il s'agira de faire une appréciation multidimensionnelle du CPAP et cela à partir des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité :

- la pertinence du programme par rapport au contexte, priorités nationales, et à l'alignement sur la planification stratégique du PNUD
- les résultats atteints dans le cadre des multiples interventions du PNUD au cours de la période de mise en œuvre (2014-2017)
- le degré de mise en œuvre du CPAP (niveau de réalisation des activités prévues et de l'atteinte des résultats en fonction des cibles), son efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus. Dans ce contexte, le cadre de mesure du rendement et le modèle Logique Officiel seront revus et analysés.
- l'impact<sup>24</sup> sur les politiques pour les populations et la durabilité du programme
- l'approche-projet adoptée: la logique et la stratégie de mise en œuvre, son efficacité, sa pertinence
- la prise en compte de l'égalité Homme- femmes et les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du programme
- les conclusions et leçons apprises de l'expérience de la période de mise en œuvre (au niveau de chaque composante, puis du programme) de là à constituer une situation de référence pour informer l'élaboration de futures programmes du PNUD en tenant compte des réformes actuelles du SNU.

### 2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur une période de quatre (4) ans, celle qui correspond à la mise en œuvre du CPAP de 2014 à 2017. La fin du programme est prévue pour 2018. Ainsi en anticipant sur la fin de la mise en œuvre du programme, les résultats de l'évaluation permettront au PNUD de se projeter pleinement dans le contexte des ODD qui est déjà en cours en alignement avec les priorités du Togo et correspondre à un nouveau cycle programmatique du PNUD et du système des Nations Unies. Il s'agit également de faire un pronostic sur les tendances de réalisations des activités résiduelles et les résultats envisageables sur la base des hypothèses de l'exécution physique et financière des programmes, en fonction des leçons apprises pendant le même cycle programmatique. Plus précisément, il s'agira de faire une comparaison entre le taux de réalisation enregistré par année pour l'atteinte des résultats escomptés et faire la projection pour l'année résiduelle en formulant des hypothèses de risque dans la gestion du CPAP.

---

<sup>24</sup> La période à l'étude ne permettrait peut-être pas de faire une véritable étude d'impact il serait dans ce contexte plus approprié de parler de résultats et de prendre en considération certains facteurs d'attribution.

L'Évaluation se situera à quatre niveaux d'analyse: (i) le CPAP dans sa totalité (ii) les programmes (iii) les composantes (iv) les volets avec un échantillonnage de projets ou activités.

## 2.2 Approche

L'Équipe d'évaluation a adopté une approche méthodologique unique et rigoureuse. Il s'agit d'une approche structurée, transparente et vérifiable, permettant de : répondre aux questions d'évaluation présenter et synthétiser les constatations et formuler des conclusions bien fondées sur des évidences et des recommandations robustes et utiles. Cette approche appliquera les critères d'évaluation prédéfinis : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact potentiel, au moyen des méthodes mixtes, qui associent des sources et des techniques autant quantitatives que qualitatives. Tout au long du processus de collecte de données et de recherche, les évaluateurs croiseront leurs données afin d'arriver à des constatations probantes. Les nombreuses sources d'information et de collecte de données utilisées devraient faciliter leur validation par triangulation et par le fait même optimiser la validité des constats et conclusions. Dans la compilation et l'analyse des données et de l'information, l'équipe d'évaluation porte une attention particulière aux points suivants :

- la relation entre les priorités stratégiques établies et les réalisations concrètes (analyse du Modèle logique et du Cadre de mesure de rendement)
- la planification budgétaire et les réalisations
- l'évolution et l'adaptation du cadre logique et de la stratégie de programmation du PNUD au Togo et cela au regard du contexte national, local et sous-régional le choix judicieux et stratégique des secteurs d'intervention
- la gestion du rendement du PNUD quant aux deux Programmes et quatre composantes de manière générale
- la gestion des risques, ainsi que celle des grands principes et orientations stratégiques du PNUD incluant les nouvelles approches
- la prise en compte de l'égalité du genre , de l'autonomisation des femmes et des droits humains
- la stratégie de partenariat et de la mobilisation des ressources
- l'application des principes de la déclaration de Paris
- le regroupement ou la fragmentation des interventions par volets et/ou composante.

L'équipe d'évaluation s'est basée sur une matrice d'évaluation détaillée, pour l'appréciation du rendement du programme. Cette matrice a intégré les questions et sous-questions qui ont guidé l'analyse des documents et les interviews. La matrice précise également les indicateurs de rendement, les sources d'information et les méthodes de collectes et d'analyse des données.

L'équipe d'évaluation a développé un guide d'entrevue général (niveau programme, composantes, volets et produits/activités), répondant directement aux normes génériques des Nations-Unies en matière d'évaluation. Ce guide repose sur la matrice d'évaluation. Les thèmes, questions et sous-questions ont été précisées et adaptées non seulement en fonction des interlocuteurs, mais aussi en fonction des volets et composantes du programme, mécanismes de financement et approches de programmation.

Des rencontres régulières entre les membres de l'équipe d'évaluation, le Management du PNUD et son équipe ont permis d'ajuster de façon itérative les enjeux de l'évaluation.

En favorisant une approche à quatre niveaux d'analyse, le but n'est pas de faire une évaluation de type «rendement des projets» mais bien d'obtenir une appréciation de type holistique sur la performance générale du CPAP au Togo (à travers une appréciation des résultats atteints au niveau

des quatre (4) composantes et dou e (12) volets d'intervention, des résultats de gestion, des bonnes pratiques et des leçons apprises, etc.). Une telle démarche offre certains avantages elle permet: de cerner les résultats du CPAP identifiables par rapport à ceux planifiés à la conception d'évaluer la valeur ajoutée de l'apport du PNUD à ces résultats, à travers ses décisions stratégiques et ses investissements spécifiques Cette approche segmentée, permet également de formuler des recommandations, des réorientations stratégiques afin d'améliorer l'efficacité du programme, son impact à long terme et la programmation future.

Une attention particulière sera portée à d'autres éléments qui ont été suggérés dans la note technique à savoir:

- le dialogue politique de développement – le r le, l'efficacité et les modalités de la participation du PNUD dans le dialogue politique au Togo avec, le gouvernement et ses entités, la société civile, les autres partenaires techniques et financiers, etc.
- les stratégies et outils de gestion (gestion axée sur les résultats, performances et risques) établis pour évaluer le rendement des actions en matière de programme les responsabilités en ce qui concerne l'évaluation du programme et les évaluations des projets/activités et sources pour apprécier le rendement
- la synergie entre les différentes composantes du CPAP – le degré de cohérence, harmonisation et de synergie entre les mécanismes de financement, des composantes et volets d'intervention, et les principaux intervenants et partenaires.

## 2.3 Méthodologie de l'évaluation

### 2.3.1 Principaux critères et les questions de l'évaluation

L'évaluation portera sur les progrès réalisés dans l'atteinte des six principaux résultats du programme de coopération pays. Plus précisément, le processus d'évaluation est formulé de façon à répondre aux deux questions fondamentales mentionnées ci-dessous. Pour répondre à ces questions, le CPAP et ses composantes seront analysés sur la base des critères et des sous-critères suivants:

**Tableau 2 : Critères et questions de l'évaluation**

<p><b>2.1 Les Réalisation du CPAP au cours de la période considérée:</b>  <i>Quelles ont été les réalisations du Programme au cours de la période considérée? Quels progrès ont été accomplis par rapport aux résultats escomptés par le PNUD, le Gouvernement et les partenaires et par rapport aux besoins exprimés par les bénéficiaires?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pertinence</b> : mesure selon laquelle les objectifs du CPAP correspondent aux priorités et plans de développement du Togo, aux objectifs du plan cadre de l'UNDAF, du plan stratégique du PNUD pour le Togo aux OMD et Objectifs du Développement Durable (ODD), et aux priorités régionales définies dans les politiques et stratégies régionales de l'UEMOA, de la CEDEAO et de l'UA.</li> <li>• <b>Efficacité / résultats</b> : Mesure selon laquelle les objectifs du CPAP ont été atteints, ses résultats obtenus et ses activités réalisées ou sont en train de l' tre, compte tenu de leur importance relative.</li> <li>• <b>Durabilité</b> : Maintien des bienfaits résultant de la mise en œuvre du CPAP après la fin d'une intervention du PNUD.</li> <li>• <b>Thème transversal</b>: Degré d'intégration du Genre (Égalité Homme-Femme) et atteinte des résultats en matière d'égalité femmes-hommes (EFH) et des Droits Humains (DH) à travers les composantes du CPAP.</li> </ul>
<p><b>2.2 La Gestion du CPAP : Comment a-t-on obtenu les résultats escomptés?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cohérence</b> : coordination et synergie (cohérence interne au PNUD) entre les différentes composantes du CPAP, les mécanismes de financement (cohérence externe) entre les secteurs et instances au sein du gouvernement du Togo et avec les acteurs nationaux, régionaux et locaux, y compris les organisations de la société civile et du secteur privé, les partenaires techniques et financiers.</li> </ul>

- **Effizienz** : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, et capacités de gestion du programme) sont converties en résultats de façon rationnelle.
- **Principes de gestion** : Degré d'adhésion aux principes d'appropriation, d'alignement et d'harmonisation tels que définis par la Déclaration de Paris. Le rôle joué par et l'influence relative du PNUD au sein des instances de dialogue de politique et de concertation (dialogue de politique).
- **Gestion du rendement** : Stratégie de gestion ou autres outils servant à évaluer les rendements des actions en fonction des résultats prévus ou escomptés : axée sur les extrants, les effets et l'impact, y compris la gestion du risque. Les fonctions de suivi et d'évaluation exercées par le PNUD, les parties prenantes ou conjointement ainsi que l'analyse des mécanismes et outils de responsabilité mutuelle.

Pour se pencher sur ces questions et les sous-questions qui y seront greffées, l'évaluation a eu recours aux mêmes critères qui figurent dans les Termes de référence : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact (effet), la durabilité. Par contre, ces critères et les questions qui les accompagnent seront complétés par deux autres critères et d'autres questions et sous-questions : une, basée sur les résultats de développement et l'autre, sur des facteurs de gestion. Ce complément, en conformité avec les critères supplémentaires du CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) permettra de se pencher davantage sur certains éléments de gestion, de performance, d'appropriation et de risques associés au CPAP. Ces critères sont basés sur les Principes de Gestion de l'efficacité de l'aide<sup>25</sup> (Principes de la Déclaration de Paris) et la Gestion du rendement dont la gestion axée sur les résultats (GAR), la gestion du risque, etc. Il est proposé également de séparer le critère de cohérence de celui de la pertinence. Cela, dans le but d'apprécier davantage des éléments de cohérence et de synergie au sein du PNUD (entre ses différents thèmes et entre les différentes composantes du CPAP), des éléments d'harmonisation entre les différentes instances et institutions gouvernementales (nationales, locales et municipales) ainsi que le degré de cohérence et de synergie entre les PTF et acteurs de la société civile impliqués dans la Gouvernance au Togo.

### 2.3.2 Méthode de collecte de données

L'équipe de consultants a exploité toute la documentation disponible auprès du PNUD et les parties prenantes à l'exécution du Plan d'Action de Programme de Pays dont l'évaluation est demandée. A cet effet, l'équipe a pu prendre connaissance des documents clés disponibles, notamment les rapports de formulation du Plan d'Action Programme Pays (PAPP), le document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, les rapports de suivi semestriel, les documents de plans annuels, les rapports d'activités, les rapports de projets, les rapports de revue des politiques publiques et sectorielles et l'enquête du Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base du Bien Etre (QUIBB).

Ces différents documents ont été analysés et synthétisés pour les besoins de l'étude. L'équipe de consultants a sélectionné les informations pertinentes et les a présentées sous une forme adaptée aux besoins de l'étude, de plus il a porté un avis sur la « validité » de ces informations.

Conformément à la note de cadrage, deux outils de collecte de données adaptés ont été conçus pour renseigner les informations nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par la mission. Il s'agit des guides d'entretien et du questionnaire semi structuré :

- Les guides d'entretiens individuels ont servi à la collecte des données qualitatives

<sup>25</sup> Ces critères sont suggérés par le CAD-OCDE et appliqués de plus en plus par les Agences de développement et l'Union européenne: **1) Principes de gestion**: degré d'adhésion aux principes d'appropriation, d'alignement et d'harmonisation tels que définis par la Déclaration de Paris. Le rôle joué par les partenaires et l'influence relative du PNUD au sein des instances conjointes donateurs et Gouvernement du Togo. **2) Gestion du rendement** : stratégie de gestion axée sur les extrants, les effets et l'impact, y compris la gestion du risque. Les fonctions de suivi et d'évaluation exercées par le PNUD ou conjointement ainsi que l'analyse des mécanismes et outils de responsabilité mutuelle.

- Les questionnaires ont été utilisés pour collecter les données quantitatives auprès de certains bénéficiaires spécifiques.

L'échantillonnage des groupes cibles a été réalisé de façon raisonnée. Les groupes cibles ont été subdivisés en deux types conformément aux techniques d'enquête retenues (entretiens semi-structurés et enquête par questionnaire). Le tableau en annexe 3 présente la typologie des acteurs et bénéficiaires des interventions du CPAP. L'échantillonnage des bénéficiaires visité sur la base du croisement entre l'analyse des informations primaires collectées et les entrevues avec les intervenants dans les programmes. Cet échantillonnage raisonné a été complété par une liste aléatoire de bénéficiaires en tenant compte de leur typologie (genre, vulnérabilité, droits humains) et de la cartographie de la pauvreté au Togo. Les personnes rencontrées sont classées en 3 catégories : Les responsables en charge des programmes au niveau du PNUD, les partenaires nationaux de coordination et d'exécution des programmes et les bénéficiaires. La visite de terrain de 3 jours a permis de rencontrer certains bénéficiaires des programmes (voir annexe 5).

Cette méthode a permis de faire une triangulation des informations obtenues et de dégager les résultats probants pour la mission.

D'une manière générale, un accent particulier est mis sur l'approche participative pour permettre aux acteurs d'exprimer leurs opinions.

### **2.3.3 Analyse des données**

Les critères et les questions d'évaluation présentés en Annexe 2 ont servi de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que les visites terrain. Le rapport a intégré :

- Une *analyse descriptive* : les activités/produits sont décrits en fonction de leurs caractéristiques propres.
- Une *analyse de contenu*: le contenu des documents, ainsi que des entrevues réalisées, sont analysés en fonction des principaux enjeux et des questions centrales de l'évaluation.
- Une *analyse comparative* : à travers les cotations des volets, le rendement de chaque composante du CPAP a été comparé selon les critères d'évaluation qui figurent dans les Termes de Référence de l'évaluation et dans la matrice d'évaluation.

Le recours à la triangulation des données et l'utilisation d'outils standards ont assuré, dans la mesure du possible, la validité de l'analyse afin de produire un rapport stratégique qui identifie les facteurs de succès, les faiblesses, les enjeux et les leçons du cadre de programmation et de la programmation comme telle, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l'avenir et à appuyer la prise de décision, pour les programmations futures du PNUD au Togo.

*Analyse par pronostic* : Quand bien même, le programme n'est pas arrivé à son terme. Un pronostic a été fait sur les tendances de réalisations des activités résiduelles et les résultats envisageables sur la base des hypothèses de l'exécution physique et financière des programmes, fonction des leçons apprises pendant le même cycle programmatique. Plus précisément, il s'agit de faire un rapport entre le taux de réalisation enregistré par année pour l'atteinte des résultats escomptés et faire la projection pour l'année résiduelle en formulant des hypothèses de risques dans la gestion du CPAP.

- L'analyse est précisée par la notation des critères standards de performance en annexe 4.

## **2.4 Conditions spécifiques et contraintes de l'évaluation**

### **2.4.1 Conditions spécifiques**

Les documents fournis par le PNUD et la partie nationale ont constitué la principale source de documentation et d'information pour mener cette évaluation au Togo. Conformément à la méthodologie, l'évaluation s'est appuyée également sur des données secondaires recueillies par les consultants à travers des entrevues, observations et analyses.

Les conditions spécifiques éventuelles à l'évaluation du CPAP au Togo sont identifiées ainsi :

- Évaluabilité du CPAP : Il ne semble pas exister une documentation évaluative adéquate fournie sur les différentes composantes du CPAP. L'équipe d'évaluation a surmonté cette contrainte à travers des entrevues avec les responsables des institutions gouvernementales, locales et municipales, ainsi que les bénéficiaires de projets dans la mesure du possible
- L'évaluation se déroule au moment où les programmes ont intégré les Objectifs de Développement Durables. Le CPAP 2014- 2018 a été conçu sur la base des Objectifs de Millénaire de Développement OMD. L'évaluation tiendra compte de ce contexte particulier au croisement entre les OMD et les ODD
- L'équipe d'évaluation a analysé l'ensemble des interventions du PNUD dans le cadre du CPAP au Togo. A priori, il s'agit de toutes les quatre (4) composantes et les douze (12) volets du Programme. La configuration des volets et la mise en œuvre des activités déclinées répondent à celles des projets. Les douze volets du programme ont été passés en revue selon la méthodologie proposée. En conséquence, l'évaluation du CPAP est très ambitieuse en une seule étude.

### **2.4.2 Contraintes et limites**

- Le temps alloué (21 jours ouvrés) à la tenue de cette évaluation a été largement sous-estimé. Il est souvent difficile d'estimer à l'avance à sa juste mesure le temps d'une étude, mais ce délai-ci correspond généralement à l'évaluation d'un seul projet.
- Certaines données relatives à la période de l'étude n'étaient pas disponibles dans l'immédiat au niveau des gestionnaires des bases de données des programmes du PNUD. Il a fallu plus d'une semaine pour rentrer en possession de certains documents nécessaires à l'évaluation, ce qui a entraîné un décalage dans le chronogramme de la mission.
- Le CPAP n'a pas fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours. De ce fait le Programme n'a pas bénéficié des repères de réajustements. L'équipe d'évaluation a par conséquent adopté une démarche mixte d'évaluation formative et sommative qui aurait pu être plus bénéfique au PNUD si le temps alloué était suffisant.
- Les insuffisances des données qualitatives et quantitatives ont été des limites objectives de l'évaluation de façon générale. En effet les rapports ne renseignent pas sur les réalisations physiques des cibles pourtant planifiées et contenues dans le document du Plan d'action. Ce qui a rendu plus complexe l'appréhension de l'efficacité et de l'efficience. L'équipe d'évaluation a relativement surmonté cette lacune en triangulant les informations obtenues autant que possible à partir des interviews avec les gestionnaires de programme du PNUD et de la partie nationale et lors des rencontres avec les bénéficiaires organisés en groupes d'observation.

- Par ailleurs certaines sources d'informations sont plus difficiles à accéder à cause notamment des changements de la dernière année au sein de l'administration publique au Togo et du contexte politique au pays en général caractérisé par des vastes manifestations politiques périodiques dans les rues. Les partenaires d'exécution n'étaient pas souvent disponibles pour les interviews. Il a fallu par exemple plus d'un mois pour pouvoir rencontrer l'unité de gestion et de coordination des programmes UCGP. L'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer les autres partenaires techniques et financiers qui ont intervenu dans les programmes. Tous ces facteurs ont influencé négativement le déroulement de la mission. Dans la mesure du possible, les évaluateurs ont surmonté ces limites par la triangulation des sources d'information, en établissant un juste équilibre entre les différents niveaux d'analyse (programmes, composantes, volets, produits) et une priorisation quant aux enjeux et préoccupations au Togo et au sein du PNUD en ce qui concerne le rendement du CPAP.
- Ces contraintes indépendantes des consultants ont constitué des difficultés majeures. Le chef de l'équipe dans le souci de produire un rapport de très bonne qualité, s'est investi à travailler un mois supplémentaire à sa charge, afin de surmonter les difficultés et les contraintes de la mission.

## **2.5 Structure de l'évaluation**

Le rapport de l'évaluation du CPAP est divisé en plusieurs grandes sections suivantes de façon à permettre une compréhension logique et cohérente.

- ✓ le contexte de programmation
- ✓ les résultats du Programme
- ✓ les analyses des performances par critères
- ✓ les leçons apprises
- ✓ les constatations sur le dispositif de suivi-évaluation
- ✓ les partenariats et mobilisations des ressources
- ✓ les conditions et avantages de l'approche programme pour la formulation du cycle prochaine
- ✓ le positionnement stratégique
- ✓ Indication sur les ajustements majeurs relatifs à l'organisation interne
- ✓ les recommandations
- ✓ les conclusions générales.

### 3. Résultats du programme CPAP

Le contexte programmatique décrit au paragraphe 1.4 plus haut revient à relever les défis du développement à travers le CPAP. Dans le document programmatique du Plan d'Action, les interventions se sont articulées autour de trois p les : (1) gouvernance démocratique et institutionnelle (2) réduction de la pauvreté et emploi (3) environnement et changement climatique<sup>26</sup>.

Le PNUD, à travers son Plan d'action, objet de cette étude, s'est engagé à contribuer aux efforts de l'ensemble des Agences des Nations Unies, à accompagner le Gouvernement, à partir des interventions basées sur les 2 effets suivants :

- 1) A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme
- 2) La sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés<sup>27</sup>.

Ainsi, deux programmes ont été formulés en vue d'adresser ces effets : le Programme Gouvernance pour l'accélération de la croissance Inclusive (GOPAC) et le Programme de Développement Humain durable (DHD).

Le Budget d'exécution du Plan d'Action sur la période de 2014 à 2016 s'élève à 59 541 millions de dollars US. Un total de 33 917 millions de dollars US a été utilisé pour la mise en œuvre du programme pendant la même période<sup>28</sup>. L'analyse séquentielle des deux programmes permet d'appréhender les acquis, les progrès et les insuffisances dans la réalisation des résultats. Le chapitre suivant se focalisera sur les résultats afin d'en dégager la contribution à l'atteinte des effets de l'UNDAF pour lesquelles ils s'inscrivent dans la planification.

#### 3.1 Résultats du programme Gouvernance pour l'accélération de la croissance Inclusive

La stratégie d'intervention en matière de Gouvernance-s'inscrit dans la stratégie d'ensemble du PNUD fondée sur le renforcement des capacités, l'approche projet, et l'appropriation nationale.

Ainsi le programme s'articule sur les domaines suivants : i) démocratique, ii) administratif et institutionnel et iii) économique.

En vue d'opérationnaliser les axes d'intervention, le programme a été subdivisé en deux composantes : la composante démocratique et celle administrative et institutionnelle.

Les produits et les résultats de ces différents volets doivent contribuer à l'effet 1 de l'UNDAF à savoir « à l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme ».

##### 3.1.1 Composante Gouvernance Démocratique

La composante Gouvernance démocratique contribue au résultat du Plan stratégique du PNUD défini comme suit : *il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit, et de la redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de*

---

<sup>26</sup> CPAP (2013, p7)

<sup>27</sup> UNDAF (2013, p21)

<sup>28</sup> Voir tableau 12 : Budget du PNUD

*gouvernance démocratique*. Ce résultat a été planifié à travers quatre Volets : appuis aux élections consolidation des infrastructures de paix, accès accrus aux droits et à la justice, et appuis au parlement.

### **3.1.1.1 Volet appuis aux élections**

L'organisation des élections représente un défi majeur pour les différentes composantes des institutions et les acteurs de la vie politique. L'histoire de la dernière décennie a été émaillée de troubles sociaux politiques consécutives aux élections présidentielles surtout celle de 2005 qui a été émaillée de grave violence. Les résultats issus de l'élection présidentielle de mars 2010 s'est déroulée dans un climat plutôt apaisé malgré quelques contestations avec pour conséquence, un climat de méfiance au niveau des acteurs politiques particulièrement de l'opposition politique et une défiance vis à vis de l'autorité étatique. Les énormes enjeux liés aux élections ont conduit la communauté internationale et le Gouvernement à un Accord politique Global qui ont abouti à l'organisation des élections législatives apaisées en 2013 et plusieurs autres accords aux élections de 2015.

Les appuis aux processus électoraux prennent en compte les phases préparatoires, la phase électorale et la phase post-électorale qui ainsi doivent permettre aux institutions nationales, les partis politiques, et à la société civile de participer à la promotion de la démocratie et de l'État de droit<sup>29</sup>.

Ainsi, le document de projet prévoit des appuis axés sur trois piliers d'intervention : *i) Appui Technique à la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) et aux organes de gestion pour l'organisation de l'élection présidentielle ii) Education civique communication et mobilisation des électeurs, Prévention et Gestion des conflits iii) Pérennisation des acquis et renforcement des capacités à long terme.*

Le gouvernement togolais a introduit une requête auprès des Nations Unies pour une assistance électorale quand bien même il a financé le processus. Le PNUD a axé ses actions sur trois domaines clés : la sécurité, la formation et la sensibilisation en tirant les leçons des élections antérieures. Plus spécifiquement le PNUD a contribué à :

- Former 800 agents des forces de sécurité en matière de maintien de l'ordre dans un contexte électoral, pour la Force Sécurité Élection Présidentielle 2015 (FOSEP 2015).
- Former sur les concepts de la neutralité, de l'impartialité, du principe de légalité et la prévention et gestion des conflits en période électorale et sur les droits de l'homme, 35 préfets, 35 présidents de délégation spéciale de préfecture, 21 présidents de délégation spéciale de communes et 387 chefs de cantons en appui au Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales
- assurer le financement de la Plateforme des médias regroupant quatre organisations de journalistes
- fournir un appui à la Cour constitutionnelle afin qu'elle appréhende mieux son mandat et le contentieux électoral
- soutenir la Haute Autorité de l'Audio visuelle et de la Communication (HAAC) par la formation des journalistes des médias officiels et privés et des patrons de médias, sur la familiarisation aux textes réglementaires la couverture médiatique de la campagne et la surveillance des médias au cours de la période électorale, sur toute l'étendue du territoire
- organiser une grande tournée de sensibilisation pour la paix en période électorale, dénommée « Caravane de la paix », couvrant cinq grandes villes du pays ( Palimé, Sokodé, Kara, Dapaong et Lomé).

---

<sup>29</sup> CPAP (2013, p7)

L'accompagnement du PNUD au processus électoral avec les concours des PTF dont la République d'Allemagne, l'Union Européenne sans occulter le rôle des missions diplomatiques dans le dialogue politiques ont concouru à la publication par la cour constitutionnelle le dimanche 3 mai 2015 des résultats définitifs du scrutin du 25 avril 2015. M. GNASSINGBE Esso imna Faure, fut élu président avec 58,77 des voix, lequel scrutin n'ayant enregistré aucun recours contre la proclamation des résultats provisoires par la CENI »<sup>30</sup>

Ce résultat contribue à l'effet 1 de l'UNDAF cité plus haut et aussi à la priorité nationale, qui constitue le renforcement de la gouvernance démocratique. Le résultat stratégique escompté par le PNUD vise surtout les attentes des citoyens notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique »

A priori, l'acceptation des résultats du scrutin ne signifie pas *ispso facto* qu'une réponse aux attentes des citoyens ait été donnée en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, surtout si on prend en compte l'environnement démocratique et les dispositions constitutionnelles<sup>31</sup>.

### **Conclusions**

Les efforts du PNUD à accompagner le Gouvernement Togolais dans les processus électoraux sont bien appréciés surtout que la dernière élection en date n'a pas été suivie de violences. Ce qui constitue l'atteinte de la cible correspondant à l'indicateur Elections locales, législatives et présidentielles apaisées et transparentes<sup>32</sup> ».

Le dispositif du projet d'appui a intégré un mécanisme d'appropriation et de pérennisation des acquis dont le principal organe qu'est la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) en est bénéficiaire à travers la formation de leurs membres et l'implication des OSC et des medias dans la pacification du processus électoral.

### **Recommandations**

N 1 Une étude spécifique indépendante des impacts des processus électoraux pourrait déterminer avec plus de précision le niveau de satisfaction des citoyens et les conséquences sur la consolidation de la gouvernance démocratique et celle de la paix

N 2 Au regard du contexte national, le PNUD devrait davantage concentrer ses efforts sur la prise en compte des réformes institutionnelles en amont des élections ce qui favoriserait et faciliterait les appuis en phase électorale et postélectorale afin de répondre davantage aux attentes des citoyens.

#### **3.1.1.2 Volet consolidation de la paix.**

Les activités mises en œuvre dans ce volet doivent concourir aux résultats intermédiaires suivants : i) les institutions mettant en œuvre les recommandations de la Commission Vérité Justice Réconciliation (CVJR) et des organes contribuent à une infrastructure pérenne pour la paix, ii) fournir au pays des

---

<sup>30</sup> Rapport final Election2015 (2017, p10)

<sup>31</sup> En effet le contexte politique actuel, à l'heure où nous évaluons le programme, est marqué par une crise politique qui a démarré depuis le mois d'Aout 2017. Les partis politiques de l'opposition réclament le retour à la constitution de 1992 (limitant le nombre de mandat présidentiel) et/ou le départ de l'actuel président par des manifestations échelonnées dans les rues de Lomé et de Sokodé.

<sup>32</sup> PTB Election (2015, p2)

capacités pour un système d'alerte rapide et de prévention de conflit ainsi que des médiateurs nationaux, iii) élaborer un cadre stratégique pour une infrastructure sensible au genre.

Depuis 2008 le contexte politique national a évolué. Ainsi, des 68 recommandations de CVJR, il semblerait, selon les responsables du Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'unité Nationale (HCRRUN) chargé de la mise en œuvre des recommandations, que l'opinion publique se focalise sur « les indemnisations, correspondant aux recommandations 53 et 54 ».

Le Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de la Justice qui constitue le point focal de la partie nationale sur ce volet, parvient en synergie avec les autres départements ministériels et l'appui du PNUD à présenter l'Examen Périodique Universel (EPU) mandataire auprès des Nations Unies, le huitième rapport CEDEF, le rapport sur la charte africaine de démocratie, le troisième rapport sur la convention contre la torture. Ceux-ci représentent des acquis indéniables quand bien même des efforts restent à fournir par le Gouvernement en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations de la CVJR.

Les commissions préfectorales de paix ou comités locaux de paix (CLP) mis en place sur l'étendue du territoire, rentrent en droite ligne de l'installation des infrastructures durables de paix. Le fait notable à relever est que les membres desdits comités en sont conscients. L'un d'eux dans la préfecture de Koto déclare : « Nous pensons que nous avons un rôle prépondérant à jouer pour la paix au niveau local ».

L'importance de ces comités se confirme surtout au regard du contexte socio politique du pays marqué des manifestations de rue de l'opposition politique réclamant le retour à la constitution de 1992 et au départ du président. La mise en place de ces comités représentant les différentes sensibilités socio culturelles et religieuses constitue en elle-même un acquis.

On note par ailleurs que, les effets positifs de ces comités sont liés au dynamisme de leurs membres. Comme exemple, un membre renchérit : « mais pour être efficace, il nous faut une présence continue sur le terrain car la culture de la paix est un long processus surtout dans les villages où il existe des conflits de plusieurs types, nous avons par exemple contribué à calmer la révolte des jeunes contre la société SCAN-Togo à Sika-kondji dans la préfecture de Koto ».

Ce qui atteste que la formation acquise par ce membre en « prévention et gestion des conflits, communication non violente etc », dispensée avec l'appui du HCRRUN et du PNUD, a été utilisée de façon bénéfique pour la résolution du conflit avec la société minière.

Néanmoins, des insuffisances apparaissent et sont liées à l'efficacité de ces comités comme l'officialisation et la présentation des structures à la population desdites localités et leurs capacités à résoudre les différents types de conflits auxquelles les populations sont confrontées.

## **Conclusions**

L'élaboration des rapports nationaux selon les conventions et traités, constitue des acquis en termes d'observatoire des droits humains et de l'équité Homme Femme (Examen Périodique Universel (EPU), la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes CEDEF).

La mise en place des comités locaux de paix et le renforcement de leurs capacités contribuent à la consolidation des infrastructures de paix.

## Recommandations

**N°1.** La complexité et l'acuité de la consolidation de la paix doivent amener le PNUD à y poursuivre les interventions mais davantage orienter ses actions dans des domaines stratégiques en termes d'appui conseil au dialogue politique.

**N° 2.** La poursuite des efforts de renforcement des capacités des comités locaux de paix afin que les formations reçues contribuent à inculquer davantage un comportement pacifique au niveau des communautés de base.

### 3.1.1.3 Volet accès aux droits et à la justice

Ce volet concerne des appuis au ministère de la Justice afin d'améliorer l'accès aux droits et à la justice surtout par les couches vulnérables dont les femmes et les enfants. Ces appuis doivent permettre de rendre plus efficaces l'appareil judiciaire et de participer à la promotion des droits humains. Pour ce faire, l'accompagnement s'articule autour de cinq axes d'intervention : i) opérationnaliser l'aide juridictionnelle via la mise en place de son cadre juridique et la vulgarisation de la loi sur l'aide juridictionnelle de mai 2013 ii) promouvoir l'accès à l'information juridique et judiciaire à travers la diffusion du guide du justiciable, les bureaux d'accueil et d'information du justiciable dans les juridictions et les clubs juridiques dans les prisons iii) fournir une assistance juridique et judiciaire aux personnes vulnérables en particulier aux femmes et aux jeunes gr ce à la tenue des audiences extraordinaires dans les juridictions iv) renforcer la protection judiciaire des personnes vulnérables au VIH- Sida à travers la formation des professionnels de justice v) renforcer les capacités de contr le de la gestion et de la performance des juridictions par le soutien à l' Inspection des services judiciaires et pénitentiaires<sup>33</sup>.

De 2014 à 2017, le ministère de la justice, gr ce à l'accompagnement du PNUD a réalisé des activités inscrites dans les PTA annuels correspondant aux cinq axes d'interventions précités.

L'organisation des audiences extraordinaires au niveau des juridictions permet de traiter individuellement des dossiers des détenus en souffrance entraînant ainsi la mise en liberté d'une masse critique de détenus qui remplissaient les conditions requises pour recouvrer la liberté. En 2015 dans les tribunaux de Lomé, Sokodé et ara, après entretiens individuels avec 750 détenus, les audiences extraordinaires ont permis la libération de 279 détenus<sup>34</sup> et en 2016 ces m mes audiences tenues dans les tribunaux de Lomé et Atakpamé ont permis de libérer 107 détenus dont 9 femmes sur un total de 579 dossiers individuels traités<sup>35</sup>.

La gestion informatisée des casiers judiciaires constitue un progrès incontestable car elle participe à l'amélioration des prestations de services aux justiciables.

Il est à constater par ailleurs que la mise en place de trois (3) Bureaux d'Accueil et d'Orientation des Justiciables (BAOJ) au niveau de Lomé, Sokodé et ara avec l'appui du PNUD à contribuer à améliorer l'accès au droit et à la justice par les justiciables défavorisés. La fréquentation de ces BAOJ par les justiciables varie de deux à quin e personnes par jour. Les sollicitations vont de l'élaboration des actes juridiques comme le certificat de nationalité, les casiers judiciaires, aux informations concernant les plaintes matrimoniales, les conflits d'héritage, les litiges de contrat de travail.

---

<sup>33</sup> PTA (2014, p1)

<sup>34</sup> Rapport Annuel (2015, p 2)

<sup>35</sup> Rapport Annuel (2016, p2)

Cette orientation judiciaire se fait grâce au partenariat avec l'Agence Nationale du Volontariat au Togo qui a mis à la disposition du ministère des jeunes volontaires juristes. Ceux-ci affirment : nous sommes là depuis 2015, ce travail nous permet de mettre à profit notre connaissance au bénéfice des justiciables et certains sont étonnés de voir que nous les orientons sans pour autant demander de l'argent et ils en repartent très satisfaits ». Un volontaire confirme à ce sujet : c'est un travail intéressant qui aide beaucoup de gens. Souvent nous nous déplaçons avec les intéressés pour leur montrer où il faut aller et cela les soulage beaucoup, ils arrivent ainsi à éviter les faux intermédiaires qui leur demandent de l'argent ».

Un groupe d'observation constitué de trois (4) bénéficiaires des services du BOAJ affirma après les informations reçues : Avant, on débarquait au tribunal et on ne savait pas où aller, maintenant avec ce service nous recevons beaucoup d'informations. C'est une bonne initiative, il faut que cela continue »

### **Encadré 1 : BAOJ, une bonne pratique**

A l'issue de l'observation de 2 groupes différents de bénéficiaires<sup>36</sup> (4 personnes) et de 2 groupes de prestataires de service constitué de 4 juristes volontaires de l'ANVT, on peut affirmer que le BAOJ dans sa conception, son mode opératoire et les résultats atteints constitue une bonne pratique.

### **Conclusions**

Des acquis incontestables ont été enregistrés de sorte à permettre la promotion des droits humains et la réduction des inégalités

Le BAOJ représente une bonne pratique à pérenniser.

Quand bien même les BAOJ constituent un grand acquis, le dispositif n'a pas encore intégré un mécanisme de durabilité des effets. Les volontaires juristes misent à la disposition du Ministère de la justice sont en fin de contrat, et il n'a pas encore engagé des ressources financières pour la continuité des services.

### **Recommandations**

N 1. Prendre des dispositions pour rendre effectivement accessibles aux populations « le guide du citoyen » édité à cet effet en résumant par thématique en langues nationales et en procédant à une large diffusion, par l'utilisation des différents canaux de communication.

N 2. Assurer la durabilité des résultats acquis par les BAOJ en prolongeant voire en renforçant le service, avec une communication/visibilité autour de leur existence, leur rôle et les résultats atteints afin de parvenir à mobiliser des ressources pour la poursuite du service aux justiciables.

#### **3.1.1.4 Volet appuis au parlement**

Le produit visé est de permettre au parlement de participer à la promotion de la démocratie et de l'État de droit.

Il s'agit de : (i) renforcer les capacités des parlementaires et les assistants parlementaires dans la rédaction des textes de lois, des amendements écrits (ii) appuyer les assistants parlementaires dans la lecture et l'examen des lois règlements (iii) outiller les parlementaires en vue de leur pleine

---

<sup>36</sup> Voir en annexe 5.1 de la liste des personnes rencontrées

implication dans le processus de l'infrastructure durable pour la paix notamment les activités de prévention des conflits et de la violence axée sur le genre ainsi que sur des activités de plaidoyer en période électorale.<sup>37</sup>

Concrètement les interventions ont porté essentiellement sur le renforcement des capacités de contr le de l'Assemblée Nationale, surtout dans le domaine des finances publiques (un atelier de formation des députés de la commission des finances et des échanges sur la planification stratégique à l'aune de la Gestion Axée sur les Résultats, les réformes du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et la performance et les instruments de programmation pluriannuelle). Le PNUD a appuyé par ailleurs le caucus des femmes parlementaires en vue de leur participation à la consolidation de la paix avec en sus des activités de vulgarisation diffusion de certaines lois au niveau des communautés.

Les appuis au parlement devraient se traduire à moyen terme par un accroissement quantitatif et qualitatif des amendements des lois et projets tel que stipulé dans les différents plans de travail annuels.

### **Conclusions**

Les perspectives de la promotion de la démocratie et de l'Etat de droit (qui est le produit cible) à travers ces appuis restent encore lointaines. La visibilité sur les résultats à l'instant est quasi nulle en termes de contr le du pouvoir exécutif.

La nature du parlement qui émane de la représentativité des forces politiques sur le territoire, conjuguée avec la culture démocratique actuelle rend complexe l'atteinte des résultats surtout sur un cycle court.

### **Recommandations**

**N°1.** Orienter davantage, les actions du PNUD vers l'accompagnement des structures décentralisées (élus locaux) à l'intérieur du pays qui touchent le développement local et une masse critique de citoyens,

**N°2.** Appuyer les OSC pour une meilleure éducation civique à la base afin de favoriser l'ancrage de la culture démocratique et la veille citoyenne ce qui renforcera à moyen terme la démocratie et l'état de droit.

**N°3** profiter du renouvellement de l'Assemblée nationale en 2018 pour des appuis au parlement en terme de prise en compte des ODD et poursuivre les interventions en faveur du genre

#### **3.1.1. Composante Gouvernance administrative et institutionnelle**

Elle est constituée de trois volets :i) modernisation de l'administration publique, ii) maitrise de la planification, programmation, suivi évaluation, et iii) la riposte au VIH/SIDA. A l'instar de la gouvernance démocratique, celle-ci vise le m me résultat du plan stratégique du PNUD : *il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit, et de la redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique.*

---

<sup>37</sup>(PTA 2014,p1)

### 3.1.1.1 Volet modernisation de l'administration publique.

Les principaux appuis s'articulent autour du projet de réforme de modernisation de l'administration publique qui a connu une évolution au regard du contexte, et des acquis engendrés par sa mise en œuvre. En effet, le programme d'appui à la réforme de l'administration, a couvert la période 2009-2014. Ainsi la logique d'intervention s'est poursuivie avec le Programme National de Renforcement des Capacités et de modernisation de l'Etat (PNRCME-DD) pour le Développement Durable. Les produits attendus sont surtout axés sur la réforme de l'administration et l'appui à la décentralisation. Au niveau institutionnel il s'agit des produits suivants :

- Les cadres organiques issus des audits sont opérationnels dans les ministères prioritaires
- Élaboration et mise en œuvre d'é-stratégie au service du développement durable
- Coordination efficace de l'action gouvernementale
- Mise en œuvre du PNRCME-DD
- Contribution à l'amélioration efficace du service publique
- Mise en place des outils et instruments de suivi évaluation et des mécanismes de lutte contre la corruption
- Appui à l'UNDESA

Quant à l'appui à la décentralisation le produit ciblé constitue l'appui à l'opérationnalisation du programme de décentralisation.

Des avancées notables sont enregistrées au niveau de la réforme de l'administration en ce qui concerne l'opérationnalisation des cadres organiques. L'accompagnement du PNUD au Gouvernement du Togo à la gestion prévisionnelle des ressources humaines y compris l'instauration des instruments de mesure du rendement des services centraux dans cinq ministères prioritaires (Plan, Fonction Publique, Environnement, Développement à la base, Emploi et travail), a abouti à des acquis certains. Le statut général de la fonction publique avec les conséquences positives de son application en sont des résultats phares. La simplification des certaines procédures et formalités administratives (établissement de passeport, carte d'identité, certificat de nationalité, permis de conduire),<sup>38</sup> à partir d'audits stratégiques et organisationnelles entre autres, constituent des progrès à consolider. Par contre au niveau de l'appui à la décentralisation les produits ont un niveau d'atteint relativement bas de l'ordre de 25 à 40 <sup>39</sup> En dehors de l'élaboration de la politique nationale de la décentralisation, la feuille de route élaborée depuis 2012 ne connaît pas d'avancées notables.

Le processus de réforme de l'administration enclenchés depuis 2009 surtout au niveau des cadres organiques des ministères prioritaires donnent des gages d'impacts réels positifs sur les usagers de l'administration (personnel de l'administration, bénéficiaires des services) dans un moyen terme. Néanmoins, des défis demeurent toujours au niveau de la coordination des fonctions stratégiques interministérielles d'une part et de l'impulsion d'un réel dynamisme de pilotage à partir de compétences en ressources humaines d'autre part. En effet le rapport de capitalisation de la dite réforme avait déjà mis en relief la faiblesse de l'appropriation : la question d'appropriation des agents de l'Etat dans toutes les séquences et de façon coordonnée à prendre part activement dans la mise en œuvre de la réforme de l'administration reste encore entière.<sup>40</sup> »

---

<sup>38</sup> Rapport trimestriel (2016, p4)

<sup>39</sup> Rapport trimestriel (2016, p4)

<sup>40</sup> Rapport de capitalisation de la réforme de l'administration (2014, p 34)

## Conclusions

Le renforcement des capacités administratives a contribué à amorcer une gestion plus cohérente et rationnelle des ressources humaines et à améliorer l'image de l'administration publique dans son mode de fonctionnement<sup>41</sup>.

L'atteinte des résultats escomptés nécessitera plus de ressources (temps, capital humain et financier) au regard de l'envergure des réformes envisagées, en cohérence avec les diagnostics effectués depuis 2009.

La modernisation de l'administration s'appréciera surtout par sa proximité avec les administrés, sa capacité d'accueil, d'écoute, de conseil, d'orientation et d'information de ses usagers, la simplicité de ses procédures, la clarté du langage administratif et la satisfaction des usagers.

## Recommandations

**N°1.** Poursuivre le programme en mettant l'accent sur l'appropriation des outils des cadres organiques dans la mise en œuvre du programme par la partie nationale et sa responsabilisation.

**N°2.** S'investir davantage à accompagner la politique de la décentralisation pour le développement local en terme de plaidoyer.

**N°3.** Mobiliser des ressources additionnelles pour la réalisation des activités au regard de l'envergure du programme.

### 3.1.1.2 Volet maîtrise de la planification, programmation, suivi évaluation.

Ce volet vise essentiellement l'appui au pilotage stratégique à la planification et au suivi du développement qui prend en compte : i) des activités du volet 1 du programme d'appui institutionnel phase 2 financé par l'Union Européenne, dont le PNUD a la gestion, ii) du programme de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Togo financé par la Banque Mondiale et d'autres intervention du gouvernement sur fonds propres ou extérieurs et qui visent tous au renforcement de la chaîne de planification, programmation, budgétisation, suivi évaluation à la mobilisation des ressources et à une meilleure gestion et de coordination de l'aide publique au développement »<sup>42</sup>. Il cible le produit suivant : les réformes permettant la maîtrise de la planification, de la programmation, du suivi et de l'évaluation sont mise en œuvre »<sup>43</sup>

Les activités entrant dans la réalisation du produit sont assez diverses et ont connu des niveaux d'exécution différentes. L'appui au processus d'éligibilité du Togo au MCA, à l'élaboration du Plan Directeur de développement et de l'Aménagement Touristique, à l'élaboration des rapports de développement, aux consultations nationales post 2015 enregistrent des taux d'exécution variant par exemple de 2014 à 2016 entre 50 à 100%. Quant aux appuis relatifs à l'efficacité de l'aide, au processus de planification à long terme. Les accompagnements du PNUD dans la mise en œuvre du DSRP, varient de 0 à 80% entre 2015 et 2016. La stratégie nationale du développement statistique n'enregistre aucun accompagnement.

Les rapports annuels sur l'Aide Publique au Développement, les rapports nationaux sur le développement humain durable, le document cadre du système national de planification, le diagnostic du tableau de bord de l'économie nationale, les enquêtes de prévisions macroéconomiques, d'indice

---

<sup>41</sup> Rapport de capitalisation de la réforme de l'administration (2014, p 42)

<sup>42</sup> PTA (2014-2017, p1)

<sup>43</sup> PTA (2014-2017, p1)

de pauvreté les rapports sur le suivi des OMD, les outils d'intégration des ODD dans le développement, la revue à mi-parcours de la SCAPE, contribuent à une amélioration de la planification et de la gestion des politiques de développement.

Des acquis ont été enregistrés grâce aux appuis du PNUD d'une part et d'autre part grâce aux soutiens financiers de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne. En effet, certains indicateurs de performances des institutions financières ont été revisités tels que *Institutionale profiles Database* », « *Economiste Intelligence Unit* » et l'éligibilité du Togo au threshold par le Millenium Challenge Compact (MCC). Le Togo a amélioré ses scores au niveau des certains indicateurs politiques commerciaux comme à Freedom Home, au Think tank américain dénommé *Heritage Foundation* ». Ceci confirme les progrès et les acquis dans l'élaboration des différents référentiels de pilotage économique.

Il n'en demeure pas moins que dans les activités d'appui à l'efficacité de l'aide, la prise en compte des ODD dans les processus de planification, et les appuis au processus de planification à long terme restent de vastes chantiers ouverts. Par ailleurs, l'élaboration de l'étude diagnostique sur la mise en place des structures de planification et de suivi évaluation au niveau des ministères constitue un progrès quand bien même la mise en place de ces structures au niveau de tous les ministères reste très ambitieux comme cibles<sup>44</sup> à atteindre. En effet les indicateurs « proportion de ministères disposant de structures de planification et de suivi évaluation » et « proportion de ministères utilisant les outils de planification et de suivi évaluation » ont des cibles à atteindre de respectivement 64 et 15<sup>45</sup> les 2 indicateurs ne connaissent pas réalisations en terme d'atteinte des cibles en 2016. La proportion des ministères disposant de structure de planification et de suivi évaluation a quand même évolué de 48 à 59 entre 2013 et 2015. Par contre la proportion des ministères utilisant les outils de planification et de suivi évaluation est de 0 en 2014 comme situation de base

En tout état de cause, la maîtrise de la planification dans les différents secteurs va progressivement installer une meilleure pratique dans le pilotage économique et les effets et impacts seront visibles à terme pour peu qu'il y ait une appropriation des outils de gestion. Dans ce cadre le PNUD a appuyé des missions de l'Etat togolais parmi lesquelles ont compte la participation à la septième session de négociation intergouvernemental sur le programme de développement de l'agenda post 2015 à New York, la participation à la troisième conférence International sur le financement du développement à Addis Abeba, la participation au mission du MCA à Washington, qui au préalable n'était pas pris en compte dans les planification annuelles

La mise en place d'une Plateforme informatique en charge de la gestion des bases de données économiques participe à l'amélioration de la gestion des données économique du développement. Il est à noter que malheureusement cette plateforme se trouve confrontée à de nombreuses difficultés techniques. Par conséquent, cette impasse dans laquelle se trouve la Plateforme de la Gestion de l'Aide (PGA) impose de commanditer une évaluation d'impact afin d'en dégager les alternatives basées sur des analyses approfondies.

Ce volet, par ailleurs, prend en compte l'intégration du genre dans les outils de planification de développement. A ce titre, l'intégration du genre à travers des audits genre réalisées au niveau du ministère de la santé et de la protection sociale, du ministère des enseignements primaires et secondaires et du ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle crée une tendance positive de la prise en compte du genre dans le cadre de l'opérationnalisation du *gender*

---

<sup>44</sup> CPAP (2013, p 23)

<sup>45</sup> Rapport annuel ( 2016, p3)

mainstreaming ». Cette situation de référence est un acquis à consolider. L'intégration du genre» mérite d' être soutenu et intégré de façon conceptuelle dans les programmes de développement. Des activités relatives aux appuis au genre sont réalisées varient largement de 0 à 90 parmi lesquelles on peut citer entre autre la mise en place des clubs des paires éducatrices e, leadership politique des femmes paix et développement

En définitif il reste encore à mener et à renforcer les actions à haute portée stratégique. En effet le rapport annuel de 2016 mentionne : Cependant , le développement d' un plan pour une meilleure prise en compte du genre dans les programmes de chaque département audité et l' intégration du genre dans le guide d' évaluation des politiques publiques prévus dans le cadre de l' opérationnalisation du «gender mainstreaming » et de la budgétisation sensible au genre : l' appui à l' adoption de plans d' action ciblés pour promouvoir la participation des femmes dans les sphères de décision et sur le plan professionnel () n' ont pu être réalisées »<sup>46</sup>

### **Conclusions**

La plus part des produits sont en cours de réalisations d'un taux variant de 33 à 85 . La mise en place de structures de planification et de suivi évaluation et surtout l'utilisation des outils de planification et des de suivi évaluation au niveau de tous les ministères restent toujours des grands chantiers.

Le PNUD appuis des missions d'Etat à l'extérieur qui ne sont pas au préalable planifiées.

Malgré les acquis engendre par la mise en œuvre des activités ciblées sur le genre, beaucoup reste à faire au niveau des actions à hautes portées stratégiques tel que les appuis à l'adoption de plans d'action ciblés pour promouvoir la participation des femmes dans les sphères de décision et sur les plans professionnels.

### **Recommandations**

**N°1.** Recentrer l'accompagnement sur les études prospectives telles que la « Vision Togo 2030 » et les analyses stratégiques des politiques de développement.

**N°2.** Mettre en exergue la contribution de ce volet en termes de renforcement de la gouvernance économique au cycle programmatique prochain de l'UNDAF.

**N°3.** Appuyer transversalement les programmes en termes de capacités de planification sur la base des référentiels de pilotage économiques.

**N°4.** Commanditer une évaluation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA).

#### **3.1.1.3 Volet riposte au VIH/SIDA et aux IST**

Dans ce volet 2 produits sont ciblés par les interventions : la SP/CNLS assume de façon satisfaisante son leadership dans la coordination de la réponse nationale au VIH et la Plateforme des OSC VIH dispose des capacités institutionnelles et opérationnelles nécessaires pour améliorer la coordination du secteur communautaire y compris la mise en œuvre des subvention du Fonds Mondial et les interventions auprès des populations clés

L'élaboration du Plan Stratégique National (PSN) de lutte contre le SIDA, PSN 2016-2020, du Plan de suivi évaluation, du plan opérationnel, de communication et de mobilisation des ressources permet au

---

<sup>46</sup> Rapport annuel projet d'appui au pilotage stratégique (2016, p8)

Secrétariat Permanent du Comité National de Lutte contre le Sida (SP/CNLS) d'assurer le leadership dans la coordination de la réponse au VIH.

Le PNUD a effectivement contribué à l'élaboration du nouveau plan stratégique et à la désignation de la plateforme des OSC comme bénéficiaire secondaire pour la mise en œuvre des financements du Fond Mondial après des populations clés après un processus complexe d'évaluation<sup>47</sup>.

Dans la mise en œuvre des activités la PNUD a contribué à l'intégration des populations clés à l'observatoire avec comme nouvelle dénomination Observatoire des Droits Humains et VIH.

La responsabilisation de la plateforme des OSC pour la mise en œuvre des activités liées à la riposte au VIH/SIDA grâce aux subventions du Fonds Mondial et des ressources financières additionnelles du PNUD participe à la stratégie de l'appropriation des acquis du Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile (PASC) par les acteurs sociaux de façon effective et de réponse à l'atteinte rapide des populations cibles et des résultats. En plus elle assoit les bases de la durabilité des résultats

La plateforme des OSC bénéficie du soutien de plusieurs partenaires dont l'ONUSIDA, le FHI 360, l'UNFPA qui interviennent chacun selon son mandat de façon ponctuel. En effet parmi les difficultés de la mise en œuvre des activités : la plateforme doit faire face à une période de transition entre la mise en œuvre des financements du Fond mondiale et la non garantie de la poursuite des appuis des autres partenaires »<sup>48</sup>

## Conclusions

La responsabilisation de la plateforme des OSC dans le dispositif de riposte au VIH SIDA, permet d'atteindre rapidement les résultats à travers l'engagement citoyen au profit des populations cibles Les droits humains et le genre sont intégrés dans la planification stratégique du SP/CNLS<sup>49</sup>.

La mobilisation conséquente des ressources financières reste toujours un défi malgré les nombreux partenaires pour assurer la durabilité des résultats.

## Recommandations

**N°1.** Poursuivre les activités de responsabilisation de la plateforme dans la riposte au VIH en renforçant leur capacité de mobilisation des ressources.

**N°2.** Orienter et mutualiser les efforts vers un programme conjoint formel dans le cadre du Delivery as one (DoA).

### 3.1 Résultats du Programme du Développement Humain Durable

Les interventions de ce programme s'inscrivent dans le cadre de l'effet 2 de l'UNDAF *la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés* ».

Le DHD est constitué de la composante Dynamiques locales de Développement Economique et Sociales (D LODES)» et celle de Développement Durable (DH)». Ce programme contient cinq (5)

---

<sup>47</sup> Rapport annuel Riposte VIH( 2015,p-5)

<sup>48</sup> Rapport annuel Riposte VIH( 2015, p2)

<sup>49</sup> Rapport annuel Riposte VIH( 2015, p9)

volets au total dont trois (3) volets dans la composante D LODES et deux (2) volets dans la composante DH.

Le résultat escompté du Plan stratégique du PNUD est le suivant : *la croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaire pour créer des emplois et de moyens d'existence pour les pauvres et les exclus.*

### **3.1.1 Composante Dynamiques Locales de Développement Économique et Social**

L'approche de cette composante est basée sur les liens fonctionnels entre la réduction de la pauvreté et les principes du développement durable. Le programme d'entrepreneuriat et d'emplois décentés a été élaboré à cet effet et les actions concourantes à sa mise en œuvre sont déclinées dans le Projet Création d'Emplois et Revenus.

Les actions d'appui du PNUD visent à ce que les populations vulnérables, particulièrement les femmes et les jeunes aient davantage accès à l'emploi, aux crédits, au système de protection sociale et entreprennent des activités génératrices de revenus. Ces actions s'intègrent parfaitement dans les trois (3) volets de cette composante D LODES qui sont :

- Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat
- Finance inclusive
- Protection sociale.

#### **3.1.1.1 Volet Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat.**

Deux produits sous-tendent ce volet, il s'agit de : i) une coalition nationale contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national ii) le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat.

La coalition nationale de l'Emploi des Jeunes (CNEJ) qui est un cadre de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes n'est pas opérationnelle, cependant, on note des avancées notables dans sa mise en œuvre matérialisées par l'adoption des statuts : document de la CNEJ validé et adopté en conseil des ministres, décret d'application de la CNEJ signé par le Président de la République, mise en place des principales techniques de la coalition nationale (employabilité, entrepreneuriat), secrétaire permanent de la coalition en instance de recrutement. Le développement des outils programmatiques devant soutenir l'action de la coalition nationale a permis la mise en œuvre du dispositif institutionnel de promotion de l'emploi en faveur des jeunes et des groupes vulnérables à travers le renforcement de leurs capacités.

On constate que le cadre de dialogue social et d'échanges entre les services publics et les opérateurs privés pour soutenir l'insertion socio-professionnelle des jeunes hommes et jeunes femmes n'a pas été réalisé. Cependant, le PNUD a pallié à cette insuffisance par l'élaboration du contrat type et la mise en place d'une procédure de recrutement ou de placement propre au secteur du travail domestique suite aux activités engagées par l'Agence Nationale de la promotion de l'Emploi (ANPE) et le Bureau International du Travail (BIT).

La création de l'Agence Nationale du Volontariat Togolais (ANVT) dont le rôle premier est d'opérationnaliser le recrutement et le placement des volontaires nationaux participe à la volonté politique de l'employabilité de jeunes et des femmes. De 2014 à ce jour, 9 662 volontaires nationaux ont été mobilisés dans le cadre des différentes formes de volontariat (Volontariat de Compétences, VIR, VEC et Volontariat Sénior) et mis à la disposition des différentes structures pour permettre de disposer de l'expérience et d'être compétitifs sur le marché de l'emploi. L'atteinte de ce résultat a été possible grâce à l'appui du PNUD qui a permis l'extension sur tout le territoire national du programme de volontariat à travers la mise en place et le fonctionnement des cinq Centres Régionaux de

Volontariat (CRV) avec l'affectation des Volontaires des Nations Unies (VNU) nationaux à chaque Centre Régional des Volontaires.

Avec l'appui du PNUD, 761 jeunes entrepreneurs dont environ 30 % de femmes (426 en 2014, 25 en 2015 et 310 en 2016) ont renforcé leurs capacités sur les techniques de création et de gestion des micro entreprises d'une part et d'autre part en qualification métiers au cours de la période 2014 -2016 par le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) pour répondre à l'employabilité des jeunes à travers le système d'entrepreneuriat.

De plus, Il faut souligner la mise en place d'un centre de promotion des affaires en faveur des femmes grâce à l'action concertée de l'ANPE et de la Fédération des Femmes d'Affaires (FEFA) dont plus de 700 femmes ont déjà bénéficié les différents services liés à l'entrepreneuriat.

### **Conclusions**

Les différentes actions développées ont pour intérêt le soutien à l'insertion socio-professionnelle des jeunes hommes et jeunes femmes afin de réduire sensiblement le niveau de chômage de ces derniers et contribuer à la réduction de la pauvreté.

La promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national a permis de commencer à asseoir une base relativement solide de la réduction du chômage des jeunes diplômés sans emploi au Togo à travers des initiatives d'entrepreneuriat grâce au renforcement des capacités. De plus, 9 662 volontaires nationaux ont pu trouver de l'emploi.

La prise en compte d'Egalité Homme Femme et du respect des droits humains sont bien intégrés dans l'approche programmatique de l'ANVT.

L'émiettement des différentes activités et des ressources entre plusieurs acteurs pose le problème de coordination.

### **Recommandations**

La mise en place d'un cadre d'échanges réguliers entre les parties prenantes de la même composante s'avère indispensable pour l'harmonisation et une coordination réussie.

#### **3.1.1.2 Volet finance inclusive**

Le PNUD a appuyé le développement de la finance inclusive en partenariat avec le Fonds d'Equipement des Nations Unies (UNCDF) afin d'atteindre le seul produit intitulé : le SDF et FAIEJ sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.

Ainsi, un système de partenariat axé sur le financement des plans d'affaires des jeunes entrepreneurs a été négocié d'une part entre le FAIEJ et deux banques de la place, et d'autre part entre le FAIEJ et cinq institutions de micro-finances à raison d'une par région. Il s'agit de la Mutuelle Appui et Soutien aux Jeunes pour le Développement (ASJB) dans la Maritime, la Fédération des Entités des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises (FECECAV) dans les Plateaux, l'Union Rénovée des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit (URCLEC) dans la Centrale, la Mutuelle Femme Epargne et Crédit (MUFEC) dans la Kara et l'Union des Mutuelles d'Epargne et Crédit du Togo (UMECTO) dans les Savanes.

Globalement, 50 % des 761 jeunes ayant été formés sur les techniques de création d'entreprises et de gestion des micro-entreprises ont pu déposer leurs plans d'affaires. De 2014 à 2016, seulement 25 des plans d'affaires déposés sont financés par les institutions financières dont 168 plans d'affaires

véritablement bancables par les institutions bancaires et le reste par les micro-finances citées plus haut pour permettre aux jeunes entrepreneurs de débiter leurs projets.

## **Encadré 2 : Témoignage d'un jeune entrepreneur**

Un jeune entrepreneur piscicole, basé à Pogon dans la banlieue de Lomé, a bénéficié du crédit octroyé par l'institution financière pour débiter son projet sur la pisciculture. Après deux années d'exercice, il affiche une certaine confiance et avoue comment la réalisation de ce projet piscicole l'aide d'une part à commencer à subvenir à ses besoins et d'autre part à nouer des relations d'affaires avec d'autres institutions comme la Francophonie dans le cadre de la mise en place d'une cellule d'incubation, le laboratoire de l'Université des 2 IE au Burkina Faso pour des tests de microbiologie dans le cadre de la production des engrais biologiques, etc.

Il n'en demeure pas moins que le remboursement du crédit lui pose souvent des problèmes. Il confie en ces termes : « il y a des moments où je rembourse la mensualité du crédit du FAEIJ avec des ressources autres que celles issues de mon activité même après 2 ans d'exercice à cause du taux d'intérêt. »

Dans le cadre de la finance inclusive, le Fonds National de la Finance inclusive (FNFI) et ses structures connexes ont mis en place trois produits financiers à savoir :

- L'Accès des Pauvres aux Services Financiers (APSEF) à travers les accords partenariaux établis auprès de dix-huit (18) prestataires de services financiers. Sur l'ensemble du territoire, le FNFI enregistre près de 450 000 personnes bénéficiaires de l'APSEF dont 80 % de femmes avec un total de crédits aux bénéficiaires de plus de dix milliards de FCFA en décembre 2016
- L'Accès des Agriculteurs aux Services Financiers (AGRISEF) a enregistré près de 50 000 personnes bénéficiaires
- L'Accès des Jeunes aux Services Financiers destinés aux agriculteurs et aux jeunes (AJSEF) a mobilisé 218 000 personnes à la fin 2016.

La mise à disposition d'un Conseiller Technique National auprès de la Direction de la Promotion de la Finance Inclusive (DPFI), la dotation de l'agence de Kara en équipements informatiques, bureautiques et électriques pour assurer son opérationnalisation afin d'assurer le suivi des opérations engagées par six (6) prestataires de services financiers du FNFI, notamment dans les régions Centrales, Kara et Savanes et l'élaboration d'une stratégie nationale de finance inclusive pour une meilleure inclusion économique et sociale des populations les plus démunies qui vise à terme 2 000 000 de bénéficiaires ont concouru à la réalisation des trois (3) produits précités.

A fin décembre 2016, 718.000 bénéficiaires ont été touchés par les produits APSEF, AGRISEF, AJSEF avec un montant de crédit débloqués par les Prestataires de Services Financiers (PSF) de 32,5 milliards FCFA. 451.321 renouvellement de crédits ont été effectués pour un montant total de 20,4 milliards FCFA. Avec d'autres produits offerts, on ressort avec un total de 1.184.931 crédits alloués (tous crédits confondus) pour un montant de 54,3 milliards de FCFA.

A ce jour (Octobre 2017), près de 800. 000 personnes, répartis sur 85 des villages togolais, ont pu avoir accès aux services financiers pour le démarrage ou la consolidation de leurs activités génératrices de revenus soit 40 % des résultats escomptés.

## **Conclusions**

A ce jour près de 800 000 bénéficiaires des produits du Fonds National de Finance Inclusive (FNFI) améliorent leurs conditions de vie tant en lieux urbains que ruraux.

## **Recommandations**

N 1. Renforcer les actions des SFD pour encore plus d'interventions en matière d'emplois pour les jeunes et les femmes

**N°2.** Développer des mécanismes d'appui-accompagnement post-formation en création des micro et petites entreprises des jeunes et des femmes pour améliorer le taux de départ des plans d'affaires et pérennisation des entreprises créées

### **3.1.1.3 Volet protection sociale**

Ce produit : « les groupes vulnérables bénéficient des services de protection sociale adaptée » se traduit à travers deux réponses aux cibles indiquées dont le PNUD n'a pas encore véritablement contribué.

La mise en place de l'Institut National d'Assurance Maladie (INAM) qui est un établissement public à caractère autonome en charge de gérer le régime obligatoire d'assurance maladie des agents publics et assimilés, participe du processus de prise en charge. Ainsi, il facilite l'accessibilité financière aux soins de santé à ses bénéficiaires qui est basé sur le système de tiers payant. Les taux de prise en charge varient entre 80 et 100 selon la nature et la catégorie de l'acte des soins.

Le Programme Assurance du Fonds National de la Finance inclusive (FNFI) pour accompagner les bénéficiaires des trois (3) produits financiers, avec pour finalités d'assurer la pérennité des activités génératrices de revenus des différents bénéficiaires des produits FNFI en cas de survenance d'évènements malheureux. Il s'agit par la promotion de ce produit transversal de faire en sorte que lorsque ces évènements difficiles ou contraignants surviennent lors de la réalisation des activités, les agriculteurs, les jeunes, les femmes ne soient point éprouvés au-delà des vicissitudes des situations contextuelles et surtout de ne plus retourner aux états initiaux déplorables qu'ils ont quittés par l'adhésion au FNFI. Ce programme a été lancé en Avril 2016.

### **Conclusion**

A ce jour, il faut noter que les groupes vulnérables ne bénéficient pas pour le moment d'une protection sociale.

### **Recommandation**

Se désengager de ce volet car le PNUD n'a aucune valeur ajoutée ni de visibilité sur les résultats.

### **3.2.2. Composante Développement Durable**

Cette composante « Développement Durable » comprend deux volets à savoir :

- le Pilotage stratégique du développement
- les moyens d'existence durable.

#### **3.2.2.1. Volet Pilotage stratégique de développement durable**

Ce volet  **vise un seul produit**  : « une assistance technique est apportée au gouvernement pour la formulation et la mise en œuvre de politiques favorisant la résilience des communautés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles ». Dans ce cadre, le PNUD a appuyé le Gouvernement Togolais à la formulation/révision des politiques publiques qui visent à apporter une contribution à la définition d'un cadre global de planification en matière de résilience aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles. Quelques départements ont bénéficié de cet appui directement ou indirectement pour l'élaboration de ces outils, il s'agit des ministères de l'Energie et des Mines pour la politique de l'énergie, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique

(MAEH) concernant la politique agricole et la planification du développement, la planification dans le secteur de l'eau et l'assainissement.

Ces politiques élaborées ou révisées constituent des outils de pilotage du processus de développement avec une perspective et une vision stratégique du devenir du pays dans de leurs domaines.

A cela, il faut ajouter l'élaboration des stratégies nationales : la stratégie nationale de développement des Aires Protégées (AP), la stratégie de surveillance et de lutte anti-braconnage du complexe Oti- éran-Mandouri (O M), la stratégie de financement durable du système national des AP, la stratégie nationale de développement statistique (SNDS), etc dont les principes et priorités guideront le développement.

En plus de ces résultats ci-dessus, on note l'élaboration de plusieurs programmes comme les Programmes Spéciaux de Réduction des Inégalités Régionales, le programme national de développement des éco-villages du Togo, les plans d'aménagement de gestion, le Plan Directeur de Développement et d'Aménagement Touristique (PDDAT), le Plan d'investissement prioritaire du secteur Eau à l'horizon 2012-2030 etc dont leur mise en œuvre favorise la résilience des communautés.

La troisième communication sur les changements climatique a permis de faire l'état des lieux de la contribution du Togo au phénomène du réchauffement (IGES) et évaluer le niveau de vulnérabilité et proposer les actions pour améliorer la résilience des populations dans les secteurs des ressources en eau, de la zone côtière, de l'énergie, de l'établissement humain et santé et de l'agriculture.

Le Premier rapport biennal sur les changements climatiques constitue un acquis en termes d'élaboration de document cadre de la convention internationale. Ce projet d'une durée de 18 mois à réaliser des études sur l'inventaire de la production des gaz à effet de serre.

### **Conclusions**

La disponibilité des documents stratégiques contribuent sans conteste au développement d'une vision cohérente de la gestion et de la sauvegarde de l'environnement.

Les interventions de plusieurs partenaires techniques et financiers n'entraînent pas une harmonisation des cadres de mise en œuvre, de telle sorte que cela conduit à une dispersion des efforts.

L'utilisation des différents outils de pilotage permettra l'atteinte à moyen terme aux effets planifiés dans les documents programmatiques du PNUD et la suite contribueront à l'effet UNDAF sous lesquelles le volet est inscrit

### **Recommandations**

N 1. Veiller à canaliser les différentes interventions/projets dans une démarche harmonieuse cohérente d'approche holistique de gestion.

N 2. Veiller à capitaliser et à tirer profit des diverses études et rapports disponibles pour mieux piloter le développement durable de manière coordonnée.

#### **3.2.2.2. Volet moyen d'existence durable**

Un seul produit est concerné, il s'agit de : Les initiatives communautaires innovantes de sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques sensibles au genre sont

démultipliées ». Plusieurs programmes et projets ont été mis en œuvre prenant en compte plusieurs thématiques à savoir :

- **Renforcement de la couverture forestière à travers des actions communautaires et décentralisée :**

Dans le cadre du renforcement de la couverture forestière à travers des actions communautaires et décentralisée, on note à travers la mise en œuvre du Projet de promotion du développement durable et de résilience aux changements climatiques des réalisations des plantations communautaires à vocation bois énergie dans le cadre de l'apprentissage des bonnes pratiques de conservation des forêts d'une superficie de 5,5 hectares et des plantations individuelles de plus d'un hectare dans l'éco-village de Donomadé. A cela il faut ajouter les actions de préservation de la forêt initiées par les populations d'Ando-kpomé.

- **Promotion des énergies renouvelables pour la production et la transformation des produits agricoles**

Les plateformes multifonctionnelles constituent des réalisations phares du programme national des plateformes multifonctionnelles. Au total quinze (15) plateformes multifonctionnelles ont été réhabilitées dont cinq (5) du projet Communes des Millénaires. Le dispositif, équipé d'électropompes solaires et de mini-centrales solaires de 10 kW appropriés par les communautés, comprend au minimum deux modules (un module pour la mouture des céréales et un autre module capable de rendre service en fonction des potentialités des produits du milieu d'installation), un troisième module est installé dans les villages à production de karité.

En tout état de cause, les plateformes multifonctionnelles entraînent plusieurs résultats dont les plus importantes sont :

- ✓ une meilleure valorisation des productions agroalimentaires locales ;
- ✓ l'accès aux ressources énergétiques par les populations rurales
- ✓ la contribution à l'accroissement des revenus et à l'amélioration des services sociaux de base (éducation, santé, eau potable) en faveur des populations rurales
- ✓ l'autonomisation des femmes, elles sont dorénavant responsables des modules de la plateforme et occupent des postes de responsabilité au sein des comités de gestion.
- ✓ emplois direct générés par la gestion: dans les communautés enquêtées, 53,3 % des groupements emploient un meunier à plein temps ou à temps partiel<sup>50</sup> ».

En effet les plateformes multifonctionnelles ont entraîné des changements positifs au niveau des communautés bénéficiaires. Le gain en temps grâce à l'accès à l'énergie permet aux populations de mener d'autres activités génératrices de revenus. Une femme interrogée à ce sujet dans l'éco-village de Donomadé affirme : « La mouture du maïs à la machine nous fait gagner beaucoup de temps, en plus que le travail n'est plus pénible, nous utilisons ce temps pour agrandir nos champs ainsi nous récoltons aussi plus qu'avant ou encore nous suivons des cours d'alphabétisation »

- **Les activités génératrices de revenus autour des AP peuvent être groupées comme des incitations à la réduction de la pression sur les ressources de la biodiversité dans les AP**

A travers le Projet de renforcement du rôle de conservation du système national d'aires protégées du Togo (PRAPT), on note la mise en place des associations villageoises de gestion participative des aires protégées dans le complexe Oti- éran- Mandouri avec le développement des activités génératrices de revenus (activités apicoles avec 300 personnes, le développement d'un mini-projet karité), la mise en place des forages dans cinq (5) villages qui a été suspendue à cause des troubles. Dans le complexe Faao-Malfakassa, on a remarqué la mise en place des comités de gestion pour la sensibilisation. Dans

---

<sup>50</sup> Rapport d'évaluation mi-parcours du Programme National des Plateformes multifonctionnelles (2014, p63)

ce complexe, l'apiculture a été développée dans dix (10) villages alors que les forages ont concerné dix (10 autres) villages.

- **Actions de renforcement de la planification des actions de gestion de l'environnement au niveau décentralisé pour parler des actions des CPDD, le renforcement de leurs capacités et le développement des projets pilotes**

Le Projet de renforcement des capacités Nationales et décentralisées de gestion de l'environnement a permis de renforcer les capacités des points focaux de l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE) et des membres des Comités préfectoraux de Développement Durable (CPDD), ceci a abouti à l'élaboration de 13 Actions décentralisées de la Gestion de l'Environnement (ADGE) dans 10 préfectures pilotes

Selon le dynamisme des CPDD et les structures partenaires prestataires de services, le niveau de réalisation des ADGE sont diverses. C'est ainsi que la mise en œuvre des ADGE est de manière assez satisfaisante dans 97 cantons par douze (12) ONG.

Le CPDD de Tabligo a été l'objet de groupe d'observation pendant la phase de visite terrain. Leur engagement pour aboutir à des résultats est perceptible. Le président du CPDD qui est le préfet de ladite localité déclare à ce sujet : « au préalable notre structure est régie par le Décret n° 2011-016/PR du 12 Janvier 2011 portant l'organisation et fonctionnement de la Commission Nationale du Développement Durable CNDD. Nous avons déjà notre Plan sous forme provisoire. La première réunion convoquée après la présentation du CPDD avait permis de rassembler approximativement 600<sup>51</sup> personnes C'est ainsi que le canton de SEDOME a été reboisé sur un (1) hectare par des aya (625), des initiatives de formations ont été organisées pour les jeunes de la préfecture en agriculture intensive, une supervision des activités des associations villageoises de la gestion des aires protégées (AVGAP) et de l'union des associations villageoises de la gestion des aires protégées (UAVGAP) a été mise en place. Nous procédons maintenant à la sensibilisation et l'information sur les activités du Plan via les radios locales et la Coopération allemande (GI ) nous appui dans l'élaboration et la validation de ce Plan».

Les femmes et les jeunes y sont impliqués et arrivent à mener quelques activités. Une membre du CPDD responsable du genre affirme : « dès la présentation des membres du CPDD, les femmes ont été toujours mobilisées dans les différentes activités réalisées jusqu'à ce jour par exemple nous avons fait un plaidoyer auprès des deux usines de la préfecture pour la réhabilitation de l'hôpital de Tabligo. »

### **Encadré 3 : CPDD de Tabligo, une référence en gestion décentralisée de l'environnement**

A l'issue de l'observation des 2 groupes de CPDD<sup>52</sup> (oto, Tabligo), on constate que ces comités dans leur conception, en termes de gestion décentralisée de l'environnement représente une bonne pratique. Le CPDD de Tabligo particulièrement, peut être considéré comme une bonne référence. En un temps relativement court (à peu près 12 mois), il a pu élaborer son plan provisoire de gestion. et Les résultats qu'elles atteindront, dépendront surtout des appuis techniques des structures partenaires engagés dans le développement local et la sauvegarde de l'environnement. La durabilité des acquis dépendront surtout de la synergie et de la complémentarité entre ces structures de base mise en place sous tutelle de l'administration déconcentrée et les prochaines structurées décentralisées en charge du développement local.

- **Autres initiatives**

La mise en œuvre du Projet d'amélioration de la gouvernance du secteur l'eau au Togo a permis la formation des acteurs locaux, et des Associations des Usagers du Service d'Eau Potable et

<sup>51</sup> Chiffre révisé à la baisse par l'équipe d'évaluation.

<sup>52</sup> Voir en annexe 5.3 et 5.4 de la liste des personnes rencontrées

d'Assainissement (AUSEPA) sur l'utilisation des outils de tarification et de gestion, l'élaboration des contrats type d'exploitation, les statuts et règlements intérieurs.

### **Conclusions**

Les résultats engrangés à partir du des Renforcement de la couverture forestière à travers des actions communautaires et décentralisée ; de la Promotion des énergies renouvelables pour la production et la transformation des produits agricoles , du renforcement de la planification des actions de gestion de l'environnement au niveau décentralisé pour parler des actions des CPDD, du renforcement de leurs capacités et le développement des projets pilotes constituent des innovations pour une résilience des communautés face aux changements climatiques.

L'implication des populations bénéficiaires (CPDD, CDC, CDQ, comités eau, comité de gestion des plateformes multifonctionnelles, Associations Villageoises des Aires protégées...) dans la protection et la gestion des sites environnementaux permet d'asseoir les bases de la durabilité des moyens d'existence. L'accent est porté sur la décentralisation de la gestion et de la sauvegarde de l'environnement.

Le PUDC quand bien m me ne faisant pas partie du Plan d'Action au début du cycle programmatique, devient une composante à part entière au regard de sa portée thématique

### **Recommandations**

N 1 Fusionner les différents projets dans un programme cohérent de gestion du développement durable basé sur les initiatives communautaires en y intégrant les composantes d'infrastructures communautaires du PUDC tels que les plateformes multifonctionnelles.

N 2 poursuivre et renforcer les capacités des CPDD, CVD, CDQ, comité eau, AVGAP et acteurs décentralisés à gérer de façon autonome et décentralisée l'environnement

N 3. Poursuivre la réduction de la pauvreté par le renforcement du dispositif des plateformes multifonctionnelles qui génèrent des revenus surtout pour les femmes au niveau des ménages ruraux.

N 4 capitaliser les acquis du projet de renforcement des capacités Nationales et décentralisées de gestion de l'environnement et accompagner les ADGE et les structures décentralisées des communautés de base.

## **3. Leçons apprises**

### **Aspects positifs des leçons apprises :**

- la mise en œuvre de certains projets a suscité la mobilisation des ressources étatiques pour la formulation et l'implémentation du PUDC
- la compréhension du genre et sa prise en compte devient une réalité dans la conception des programmes
- la mise en place des Comités Préfectoraux de Développement Durable (CPDD) est une expérience innovante impliquant des acteurs sociaux à la base et le pouvoir déconcentré. Leur accompagnement pourrait entraîner une gestion plus responsable et endogène des ressources naturelles
- les villages pilotes écologiques dénommés éco -villages constituent une pratique innovante au niveau communautaire

- le partenariat entre le Ministère de la Justice et l'ANVT a permis la réalisation des Bureaux d'Accueil et d'Orientation des Justiciables à la cour à Lomé (BAOJ) entraînant ainsi, l'atteinte des résultats probants en termes d'accroissement et de facilitation des accès aux services juridictionnelles cette structure est recensée comme une bonne pratique par l'évaluation (encadré n 1)
- la justice de proximité devient une réalité avec les audiences extraordinaires
- l'expérience pilote du projet de réforme de l'administration publique est une bonne pratique qui a été l'objet de capitalisation
- la prise en compte des OSC et leur responsabilisation dans la mise en œuvre des projets de lutte contre le VIH/SIDA participent de leur positionnement stratégique en tant que partenaire privilégié du développement endogène.

#### **Aspects négatifs des leçons apprises :**

- les efforts sont relativement dispersés entre plusieurs projets dont les bénéficiaires sont souvent les mêmes
- l'environnement institutionnel influence directement les processus électoraux surtout les phases pré-électorales et ce qui affecte la mise en œuvre des programmes en terme de risques
- les signatures tardives des PTA entraînent des retards dans la mise en œuvre des certaines activités
- les difficultés dans la mise en œuvre des activités sont souvent dues à la disponibilité des ressources financières
- l'intégration des lignes de dépenses budgétaires qui ne sont pas au préalable planifiées ni rattachées à aucun résultat affecte l'efficacité
- l'approche projet, et la multitude de microprojets influencent négativement l'efficacité, la coordination et la synergie dans l'atteinte des résultats
- l'unité de coordination des Programmes (UCGP) souffre de dynamisme et ne bénéficie pas d'un ancrage institutionnel efficace à la hauteur des enjeux du suivi des programmes du PNUD et de la coordination de l'aide.

#### **4. Performances du programme selon les critères standards de l'évaluation<sup>53</sup>**

L'analyse du programme se fera selon les critères prédéfinis des normes standards d'évaluation reprise dans la note méthodologique en conformité avec les Termes de Références de l'étude.

Pour les besoins de précision les analyses porteront de façon séquentielle sur les deux(2) programmes du CPAP en utilisant les coefficients des critères afin de mieux qualifier les performances.

##### **5.1 Pertinence**

Mesure selon laquelle les objectifs du CPAP correspondent aux priorités et plans de développement du Togo, aux objectifs du plan cadre de l'UNDAF, du plan stratégique du PNUD pour le Togo, aux Objectifs du Développement Durable (ODD), et aux priorités régionales définies dans les politiques et stratégies régionales de l'UEMOA et de la CEDEAO .

Ceci est mieux apprécié à travers le coefficient de pertinence CP dans le tableau suivant :

<sup>53</sup> Voir mode d'estimation en Annexe 4

**Tableau 3 : Coefficient de pertinence CP**

<b>Facteurs d'appréciation du niveau de pertinence</b>	<b>Notation</b>
Facteur a » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays.	1/1
Facteur b » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs, de la SCAPE qui est le référentiel national en matière de développement économique et social.	1/1
Facteur c » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs et effets de l'UNDAF et du CPD.	1/1
Facteur d » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	0,5/1
Facteur e » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs et priorités définis dans les politiques et stratégies régionales de l'UEMOA et de la CEDEAO.	1/1

Les objectifs du programme sont alignés avec les priorités nationales dont les principaux axes ont été définis dans le SCAPE, et par-delà les grandes politiques et stratégies économiques de développement des instances sous régionales.

Les produits CPAP malgré leur pertinence ne sont pas alignés à ceux des effets UNDAF comme les réformes permettant la maîtrise de la planification, de la programmation et de suivi évaluation sont mise en œuvre ». Des efforts ont été fournis par rapport à l'intégration des ODD dans les outils de planification et de gestion du développement à partir de 2016.

La sommation des notes par facteurs donne la note de 4,5/5 correspond à une pertinence très satisfaisante du CPAP.

## **5.2 Efficacité**

Le niveau de réalisation des activités varie d'un projet à l'autre, mais de façon générale on constate que légèrement plus de la moitié des activités prévues dans l'année ont été réalisées.

Certains projets à termes ont atteint des résultats tels que le programme de renforcements des capacités nationales décentralisé de l'environnement en termes de gestion endogène de l'environnement, le projet national des plateformes multifonctionnelles par l'accès aux services sociaux de base.

Une analyse approfondie permet de voir que certaines activités à termes constituent des résultats Il s'agit surtout de l'élaboration des outils de planification, de gestion, des documents stratégiques référentiels de développement et des documents techniques alignés sur les normes et conventions internationales. Le Deuxième rapport biennal sur les changements climatiques en tant que projet couvrant une durée de 18 mois s'est achevé avec la validation dudit rapport.

D'une manière linéaire, en se référant aux résultats énumérés au chapitre 2, le degré d'obtention des résultats est satisfaisant.

Dans la chaîne des résultats, le degré d'atteinte des effets est plus mitigé. En effet la durée des projets (3 à 4 ans) ne permet pas souvent d'appréhender à sa juste valeur les résultats et effets escomptés. A titre d'exemple on peut citer les comités locaux de paix et les comités préfectoraux pour le développement durable (qui viennent d'être mis en place à peine une année), n'ont pas encore produits les impacts attendus, mais donnent les gages, par l'approche participative, d'une efficacité dans la réalisation des activités.

Le démarrage tardif des activités des projets liés à la signature des PTA et à la mise à la disposition des ressources financières influence négativement l'efficacité dans la gestion.

Le pronostic de l'efficacité du programme pour l'année 2017 et surtout 2018 à partir du niveau de mise en œuvre actuel, va dans le sens de l'atteinte des résultats dans les mêmes proportions que celle déjà réalisée au cours des 4 dernières années.

L'analyse graduelle de l'efficacité sur la chaîne des résultats se trouve résumée dans le tableau de coefficient suivant.

**Tableau 4 : Coefficient d'efficacité CE»**

<b>Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité</b>	<b>Notation</b>
Facteur a » : Degré de réalisation des activités	1/1
Facteur b » : Degré d'obtention des résultats attendus	1/2
Facteur c » : Degré d'atteinte des effets préalablement fixés	1/2

La note 3/5 confère au programme une efficacité satisfaisante.

### **5.3 Durabilité**

Les projets mise en œuvre dans le cadre du présent cycle programmatique ont intégré deux (2) facteurs importants de durabilité des résultats : l'implication des bénéficiaires et l'amélioration de leurs capacités. La plupart des projets ont beaucoup misé sur les renforcements des capacités, eu égard, au niveau de compétences et de connaissance des partenaires et bénéficiaires à conduire les activités de façon autonome. Malheureusement ceci n'entraîne pas souvent une utilisation des compétences pour améliorer les services pour lesquelles les formations ont été dispensées. Comme exemples, les formations des jeunes en entrepreneuriat aboutissent faiblement sur la création d'entreprise, l'appropriation des outils de planification et de gestion n'est pas systématisée au niveau des départements ministériels malgré les différents ateliers de formation.

L'adéquation des profils du personnel de l'administration en fonction des postes donne des gages d'une construction plus qualifiante de capacités et à moyen terme une amélioration d'offre de service aux usagers.

Par ailleurs, la dépendance des programmes aux sources de financement extérieurs influence négativement le maintien de certains résultats. Par exemple, les Agences de Relais Locales (ALR) sont financées par le Programme National des Plateformes multifonctionnelles pour assurer l'encadrement des comités de gestion des dites plateformes. Leur prestation de service est limitée dans un temps contractuel de deux (2) ans, même si le comité n'est pas encore apte à auto gérer le dispositif sur le plan technique et financier.

Le maintien des résultats après la fin des interventions se mesure avec le coefficient de durabilité selon les facteurs indiqués dans le tableau ci-après.

**Tableau 5 : Coefficient de durabilité : CD**

<b>Facteurs d'appréciation du niveau de durabilité</b>	<b>Notation</b>
Facteur a » : degré de persistance des résultats ou effets du programme à la fin du programme et à la cessation du financement.	0,5/1
Facteur b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités.	1/1
Facteur c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme.	1/1
Facteur d » : degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées.	0,5/1

Facteur e » : degré de reproductibilité ou répliquabilité du programme.	0/1
---	-----

La durabilité obtient la note de 3/5 qui lui confère le qualificatif de satisfaisant.

**Thèmes transversaux: degré d'intégration du genre et des droits humains.**

La question est de savoir comment le genre est pris en compte durant tout le processus, de la planification à la mise en œuvre et au suivi et évaluation. Pendant la phase de conception des projets et programmes une attention particulière est portée à l'intégration du principe de l'égalité Homme/Femme. L'effet 2 de l'UNDAF est orienté vers l'accessibilité des emplois par les jeunes et les femmes. La prise en compte du genre se traduit par ailleurs par des projets spécifiques sensibles au genre d'une part et par l'intégration transversal d'autre part. Dans la mise en oeuvre des activités, les partenaires articulent les interventions de sorte à permettre une représentativité requise d'au moins 30 de femmes parmi les bénéficiaires, mieux au niveau des initiatives communautaires pour la sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques, les femmes sont significativement représentées (plateformes multifonctionnelles) et occupent des responsabilités au niveau des différents comités de base mis en place.

Au niveau du mécanisme de suivi évaluation, les données souffrent souvent de désagrégation par sexe et les faibles proportions de bénéficiaires féminins ne font pas l'objet d'analyse.

Au niveau stratégique, le PNUD a contribué plutôt à la réalisation de l'audit genre dans trois ministères. L'accompagnement du PNUD à travers la direction générale du Genre du Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a pour objet la prise en compte du genre au niveau national dans les départements sectoriels aussi bien dans les politiques. La coordination thématique dans les politiques de développement est encore en phase de gestation.

A moyen terme l'autonomisation des femmes et l'émergence d'un leadership féminin demeurent encore un long chemin à parcourir. La mise en place et la formation des clubs des paires éducateurs favorise le leadership féminin Ces clubs ont pour rôle d'être des pools de décision dans les villages et les cantons. Il existe quelque cas d'ascension de femmes à des niveaux de décision parmi les clubs de pairs éducatrices, tel est le cas de celui de Adétikopé qui constitue une véritable force sociale. Une des leurs a confié : maintenant nous somme beaucoup respectées, quand il y a une réunion du canton, tant que nous ne sommes pas là, le chef ne commence pas la réunion, il nous consulte beaucoup pour des décisions au sein de la communauté ».

L'approche droits humains constitue un pré requis dans la conception des programme. Elle a été prise en compte dans ce présent cycle programmatique de façon transversale (ANVT, observatoire des droits humains de la plateforme OSC de la riposte au VIH, administration de proximité, droit des détenus etc..) . Au préalable le contexte programmatique avait souligné l'état de lieu des droits humains en ces termes : « 47 années d'épisode de violation de droits humains et violence politique »<sup>54</sup>.

L'analyse de la prise en compte du Genre et des Droits Humains est résumée dans le tableau de coefficient GDH suivant:

**Tableau 6 : Coefficient Genre et Droits humains CGDH**

Facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	Notation
Facteur a » : degré d'intégration de la dimension genre, des droits humains dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du CPAP.	2/3

<sup>54</sup> CPAP (2013, p6)

Facteur b » : degré de contribution du CPAP à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès aux droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion.	1/2
---	-----

Le coefficient Genre et droits humains obtient la note 3/5 la prise en compte du Genre et des Droits humains est donc satisfaisante.

#### 5.4 Cohérence

En analysant le programme au niveau de sa cohérence et complémentarité, il apparaît que les deux (2) programmes convergent vers les effets auxquels ils devraient contribuer et plus généralement les priorités du SCAPE.

Les cohérences apparaissent de façon moins évidente entre les activités et les produits d'une part et entre les volets de même composante d'autre part. En effet, la promotion de l'emploi, les finances inclusives, et la protection sociale sont des volets très vastes et leurs produits ne spécifient pas directement la nature des activités devant être réalisées dans la composante dynamique locale de développement économique et social. Par contre ces produits sont alignés sur les résultats du Plan stratégique du PNUD.

Le volet maîtrise de la planification, programmation et suivi évaluation tel que défini, contient des dispositions d'appui transversal surtout en termes d'élaboration de politique et d'outils stratégiques de pilotage. Le programme DHD gagnerait d'avantage à profiter de cette capacité à contribuer à l'élaboration des outils de gestion de façon transversale.

La convergence et la complémentarité et la coordination entre les volets d'une même composante ne sont pas mises en évidence. Par exemple, la mise en place du dispositif des plateformes multifonctionnelles devrait bénéficier des études de projet de gestion en eau et d'autre innovation de la technologie énergétique (source solaire et/ou hybride) avant leur implantation.

Le coefficient de cohérence 3 /5 lui confère le niveau de satisfaisant.

Les différents indicateurs afférant se trouvent résumés dans le tableau de mesure du coefficient de cohérence suivant :

**Tableau 7 : Coefficient de cohérence CC**

Facteurs d'appréciation du niveau de cohérence	Notation
Facteur a » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre les 2 Programmes du CPAP : GOPAC DHD.	0,5/1
Facteur b » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre les différents volets qui composent chaque composante.	0/1
Facteur c » : degré de convergence et de cohérence entre les activités et les produits.	0,5/1
Facteur d » : degré de convergence et de cohérence entre les résultats et les objectifs spécifiques du programme degré de contribution des résultats à l'atteinte des Effet spécifiques de l'UNDAF.	1/1
Facteur e » : degré de convergence et de cohérence entre les Effets spécifiques du UNDAF et atteinte de l'objectif général/ priorités nationales de la SCAPE.	1/1

#### 5.5 . Efficience

Les facteurs d'appréciation de l'efficience sont corrélés à l'efficacité donc le niveau d'atteinte des résultats en rapport aux ressources financières, humaines et au temps utilisés pour l'obtention des dits résultats.

Le tableau suivant permet d’appréhender quantitativement le niveau des ressources financières utilisé par le programme de 2014 à 2016 :

**Tableau 8 : Ressources financières du programme par an (en millions de dollars US)**

<i>Année</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Total</i>
<b>Budget</b>	11.573	8.479	39.489	59.541
<b>Dépenses</b>	11.487	9.751	12.679	33.917

Source : service financier PNUD

Sur les trois (3) ans le calcul du taux d’exécution financier est de 56,96 . L’utilisation des ressources financières permet d’avoir un aperçu sur le niveau d’efficacité. Dans le cas présent du CPAP, ceci dénote une faiblesse de la capacité d’absorption en moyenne. En valeur relative, il s’agit d’une très faible absorption des ressources allouées en 2016 (32,10 ) qui s’explique par l’allocation des fonds gouvernementaux pour le financement du Programme d’Urgence Communautaire de Développement PUDC en fin de l’année 2016. Cette allocation tardive influence négativement l’efficacité.

La mise en corrélation entre les résultats /objectifs atteints et les ressources utilisées, qu’elles soient financières humaines ou temporelles, peut nous situer sur l’efficacité si les données quantitatives et qualitatives sont disponibles. L’élaboration des rapports annuels ne fait pas suffisamment ressortir les résultats atteints.

Il est difficile d’appréhender le niveau de réalisation physique des activités comme stipulé plus haut au niveau de l’analyse de l’efficacité. Il s’agit d’établir des observations directes et faire une estimation quantitative. Au regard des activités compilées dans les différents rapports annuels, le degré d’efficacité relatif aux réalisations physiques peut être considéré comme moyen.

Quant au rapport avec les résultats, sur la base des acquis engendrés par les activités l’efficacité est plus relative. L’atteinte des objectifs en terme d’efficacité est encore moins palpable, ceci est lié aux paramètres du temps, des ressources humaines disponibles et le cadre institutionnel (chapitre gestion de rendement).

Le PNUD fait souvent face à des sollicitations financières du Gouvernement pour des appuis ponctuels à des missions à l’extérieur (MCA, ODD etc.), pour la logistique et autre outils bureautiques, non planifiées dans les PTA<sup>55</sup>, ce qui affectent négativement l’efficacité des programmes

La projection de l’efficacité sur l’année 2017 et 2018 laisse présager une similitude avec celle déjà réalisée. Les procédures, les dispositifs de mise en œuvre et les ressources de réalisations n’ont pas fondamentalement variés.

La note de **2,8/5** dénote d’une efficacité moyennement satisfaisante. Les indicateurs de notation sont résumés dans le tableau suivant

**Tableau 9 : Coefficient de l’efficacité : CE**

<b>Facteur d’appréciation de l’efficacité</b>	<b>Notation</b>
Facteur a » : Degré d’efficacité par rapport à la réalisation des activités.	0,8 <sup>56</sup> /1
Facteur b » : Degré d’efficacité par rapport à l’obtention des résultats.	0,5/1
Facteur c » : Degré d’efficacité par rapport à l’atteinte des objectifs.	1/2
Facteur d » : Degré d’efficacité par rapport à l’utilisation du temps et des ressources humaines.	0,5/1

<sup>55</sup> Rapport annuel Appui au pilotage stratégique et à la planification (2015,p6)

<sup>56</sup> Pronostic de 80 de réalisation des activités basé sur l’estimation générale du niveau enregistré au moment de l’évaluation et la prise en compte des risques pour les activités résiduelles

## 5.6 Principes de Gestion

Il s'agit de voir quel est le niveau de prise en compte des principes de gestion de la Déclaration de Paris (Appropriation, harmonisation, alignement) dans le programme.

Le principe de l'alignement: Les PTF s'alignent sur les priorités du pays. C'est le pré requis de toutes interventions des Nations Unies. Tous les volets du CPAP sont alignés sur les politiques et stratégies du pays.

Le principe de l'Appropriation : L'approche programmatique du CPAP se base sur le relèvement du niveau de compétences des ressources humaines en vue de créer les conditions à une appropriation nationale. La plupart des volets intègrent comme activités le renforcement des capacités des intervenants et des bénéficiaires. Le concept Information Éducation Communication (IEC) est largement utilisé dans la mise en œuvre du programme. Néanmoins, des efforts restent à faire pour s'assurer des transferts de compétence au niveau de tous les maillons des intervenants d'une part et la capacité effective de la partie nationale à assumer son développement de façon autonome d'autre part.

Par ailleurs, même si l'appropriation comme principe est intégrée, il n'en demeure pas moins qu'elle reste encore assujettie à l'aide publique. En effet, les différents programmes sont encore dépendants de l'aide au développement. Les stratégies d'appropriation durables sont seulement en gestation.

Le principe d'Harmonisation : Quant à l'harmonisation, beaucoup d'effort restent encore à fournir. Plusieurs PTF interviennent dans le même axe de développement avec les mêmes bénéficiaires tout en gardant chacun son mode opératoire même au sein des Nations Unies. La contribution du PNUD reste à renforcer à ce niveau. Par exemple la Plateforme des Organisation de la Société Civile (OSC) pour la riposte au VIH SIDA, au regard de l'enjeu de son domaine d'intervention, se retrouve avec au moins cinq (5) partenaires (UNFPA, FHI 360, Fond Mondial, PNUD ONUSIDA) et par conséquent autant de modalités techniques et financiers non harmonisés. Les cadres de concertation des PTF peuvent constituer un levier pour mieux harmoniser les interventions. Le Dispositif Institutionnel de Coordination, de suivi et d'Évaluation des Politiques de Développement (DIPD) pourrait être mis à contribution afin d'influencer positivement l'harmonisation des PTF. Le pilotage de l'efficacité de l'aide n'a pas encore la stratégie pour imposer ces procédures à l'ensemble des donateurs.

Le dialogue politique : Le contexte national place les dialogues politiques au cœur du développement et de la paix et vice versa. Le PNUD en tant qu'agence lead des Nations Unies possède un avantage comparatif en termes de neutralité, de diplomatie et d'influence sur le dialogue politique pour la paix. La requête du Gouvernement togolais en l'endroit du PNUD pour accompagner les cycles électoraux, témoigne de ce capital de confiance et des efforts des dialogues politiques pour des élections apaisées dont les résultats sont acceptés.

La concertation avec les OSC, le relèvement de leur niveau de responsabilité et d'éducation civique en terme d'organe de veille citoyenne participera à renforcer les dialogues des politiques.

Dans l'application des principes de gestion basée sur la Déclaration de Paris, le CPAP est noté 3/5 donc satisfaisant.

**Tableau 10 : Coefficient des principes de gestion : CPG**

Facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte des principes de gestion de la Déclaration de Paris	Notation
Facteur a » : De quelle manière le CPAP contribue-t-il à la prise en charge nationale, locale, régionale	1,5/2
Facteur b » : Dans quelle mesure le CPAP est-il articulé sur les priorités nationales	1/1
Facteur c » : Dans quelle mesure le CPAP contribue il au dialogue politique	1/1
Facteur d » : Les cadres de concertation ont-ils permis de coordonner et d'harmoniser le CPAP avec ce que font les autres PTF	0/1

### 5.7 . Gestion de Rendement

Il s'agit d'analyser la stratégie de gestion ou autres outils servant à évaluer les rendements des activités en fonction des résultats escomptés.

Les réponses aux questionnaires du tableau de coefficient de gestion donnent la mesure de son application.

Les rapports annuels font peu de références aux cibles prédéfinies.

L'intégration de la gestion de risques est une constante dans le document de projets et les rapports.

Les mécanismes de suivi évaluation ont été peu utilisés pour des prises de décisions. En effet l'unité de gestion et de coordination des programmes UGCP souffre de dynamisme. L'interaction entre cette unité les gestionnaires de programme au niveau du PNUD aurait pu permettre des prises de décision idoines et rapides. En effet, le mode d'exécution des programmes privilégie l'exécution nationale (NIM). Le PNUD soutient toujours l'exécution nationale par la formule intermédiaire dénommé support NE » Ceci dénote que les capacités de partenaires nationaux à gérer entièrement les programmes restent encore à améliorer

Le CPAP n'a pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours. Cette évaluation même si elle est optionnelle permet d'améliorer la gestion des rendements.

Les mécanismes de partenariat sont encore embryonnaires (voir chapitre principe d'harmonisation ») et n'influent pas directement une meilleure gestion et harmonisation des programmes.

Le chapitre sur le cadre logique va spécifier davantage la nature de la gestion des rendements

Le degré de prise en compte du principe de la gestion du rendement obtient la note de 2,5/5, est donc moyennement satisfaisant.

Le tableau suivant sur le coefficient de gestion de rendement résume les indicateurs.

**Tableau 11 : Coefficient de gestion de rendement CGR**

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la gestion du rendement	Notation
Facteur a » : Les cadres de mesure de rendement actuels permettent-ils de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation et les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décisions	1/3
Facteur c » : le CPAP a-t- il intégré les risques dans le déroulement du programme Sont-ils mitigés	1/1
Facteur d » : le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion des programmes	0,5/1

## 5. Cadre logique et de rendement du suivi évaluation

Ce chapitre analyse plus en détails les outils de gestion des résultats, assortis de recommandations conséquentes, ce qui permettra des ajustements et mieux orienter les cadres de résultats des futurs programmes. Il s'agit de décrire quelques exemples non exhaustifs de types de défaillances à corriger pour le prochain cycle.

L'effectivité de la prise en compte de la gestion des risques et des rendements se traduit par la tenue et la mise à jour du journal des risques, du journal des problèmes, du journal des enseignements tirés, du tableau de bord des indicateurs, de l'utilisation des règles et procédures des projets/programmes sous exécution nationale. Des efforts notables ont été fournis pour l'élaboration des rapports annuels quand bien même ces apports annuels sont plus basés sur les e des activités.

- Dans la chaîne des résultats, les hypothèses de cause à effets souffrent souvent de solidité. Par exemple le produit du volet appui au parlement est : « le parlement participe à la promotion de la démocratie ». Les activités planifiées et mises en œuvre sont axées principalement sur le renforcement des capacités de l'institution et des parlementaires, celles-ci n'entraînent pas la promotion de la démocratie et de l'état de droit. Beaucoup de produits intermédiaires et d'autres activités permettront la promotion de la démocratie et de l'état de droit
- Certains indicateurs sont très ambitieux tels que « proportion de femmes aux fonctions électives base : 10 cible : 25 au parlement et 30 dans les assemblées locales ». La question est de savoir quelles activités ou quels accompagnements le PNUD apporte afin d'atteindre ces cibles des femmes aux fonctions électives La réponse se situe mieux en dehors du parlement et est considérée dans son ensemble anthropologique dans la politique nationale du genre. Dans le cas d'espèce les appuis du PNUD sont mieux appréhender à travers la création des conditions pour l'émergence du leadership féminin dans les administrations et au niveau des communautés de base ce qui aura un impact positif sur la représentativité dans les fonctions électives
- Des produits restent assez vagues comme : « les SFD et le FAEI sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables. Les offres de services ne sont pas spécifiées, et mieux les indicateurs qui s'y rattachent donnent des informations seulement quantitatives (nombre de SFD appuyés, nombre de plan d'affaires financés par le FAEI : cible 100/an). La prise en compte des données qualitatives fait défaut. Combien de plan d'affaires financées sont viables Combien en sont devenus autonomes ». Pourtant l'effet escompté de l'UNDAF auquel le produit doit contribuer est « ( ) la croissance inclusive et durable ». Les indicateurs et partant les cibles doivent surtout intégrer les normes de viabilité
- Dans la logique d'intervention, le produit : « les réformes permettant la maîtrise de la planification, de la programmation, du suivi évaluation » tel que décliné en activités contribuent plus à la gestion de développement plutôt qu'au niveau de l'effet 1 de l'UNDAF. comme déjà évoqué
- Au niveau de certains rapports la rubrique « appuis aux missions de l'état<sup>57</sup> » ne correspond à aucun résultat stratégique et effet escompté et ne sont pas planifiées.<sup>58</sup>

Plus généralement on note, sur l'ensemble du dispositif de suivi-évaluation :

<sup>57</sup> Rapport annuel projet d'appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi évaluation (2016 p7)

<sup>58</sup> Rapport annuel projet d'appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi évaluation (2015 p-6)

- une insuffisance de données, surtout qualitatives, pour mieux cerner les changements positifs transformationnels
- des lacunes au niveau du rapportage :
  - les rapports annuels sont basés sur des activités. Ce qui ne permet pas de mieux cerner les résultats. Exemple : appuyer la réalisation de l'étude sur l'état des services publiques »<sup>59</sup> le rapport note la réalisation de cette activité à 100 le rapport est disponible mais aucune mention n'est faite de son utilisation donc du résultat qu'il est supposé entraîné
  - Les activités dont les taux de réalisation sont de 0 ne sont pas expliquées. Exemple appuyer l'élaboration de la politique nationale de la décentralisation,<sup>60</sup> » Une note spécifique additionnelle pourrait accompagner la non réalisation de l'activité. On note cependant, que ces rapports ont le méritent d'indiquer le niveau de réalisation des activités
  - Les cibles prédéfinies dans le document de conception du CPAP sont perdues de vue dans le reportage
  - Le reportage cumulatif des activités réalisées par année fait défaut, de telle sorte qu'il n'y a pas de visibilité sur la progression linéaire des cibles à atteindre
- une absence de revue à mi-parcours permettant des corrections et/réorientations stratégiques.

Ces différentes insuffisances conduisent à la formulation des recommandations suivantes :

### **Recommandations**

**N°1.** Formuler les effets CPD/CPAP en tenant compte du choix du positionnement stratégique de développement qui doit contribuer efficacement à un effet UNDAF

**N°2.** veiller à la solidité des hypothèses de cause à effet et à l'identification des produits spécifiques, à la consignation des indicateurs et cibles SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable Réaliste Temporellement) lors de l'élaboration du CPD prochain

**N°3.** reformater le canevas de rapport annuel et y intégrer des valeurs qualitatives de rendement et orienter le narratif plutôt sur les résultats et non les activités

**N°4.** intégrer obligatoirement une évaluation à mi-parcours dans le cycle prochain au regard de la complexité de l'approche programme

**N°5** poursuivre l'archivage électronique des documents des programmes, veuille à sa mise à jour régulière et à sa disponibilité à l'entame des évaluations

**N°6.** renforcer les capacités et le dispositif du suivi évaluation actuel en alternant formation et appui technique par des consultations ponctuelles surtout à la phase de conception du prochain cycle

**N°7.** rehausser le niveau de responsabilité de l'Unité de Gestion et de Coordination des Programme UCGP afin d'améliorer son implication dans la coordination des programmes au mieux réajuster son ancrage stratégique et opérationnel dans la hiérarchie du Ministère de la Planification et du Développement, redéfinir son rôle et renforcer la concertation afin de la rendre plus efficace

**N°8** prendre des dispositions stratégiques comme par exemple des échanges constructives avec la partie nationale afin de proscrire de façon consensuelle les appuis ex nihilo, ce qui aura pour effet d'améliorer l'efficacité des programmes

<sup>59</sup> Rapport annuel projet de réforme et de modernisation de l'administration (2015 p6)

<sup>60</sup> Rapport annuel projet de réforme et de modernisation de l'administration (2015 p8)

**N°9** documenter les appuis aux missions de l'État de façon à faire ressortir les résultats non planifiés

**N°10.** Les modalités d'exécutions financières qu'elles soient nationales, intermédiaires, directes ou urgentes, (DE NE , support NE , Fast Tract) doivent être expliquées, justifiées et bien comprises par les partenaires d'exécution.

**N°11.** Aller résolument vers l'approche programme pour le prochain cycle au regard des conditions avantageuses et de la responsabilité mutuelle que celle-ci entraîne dans l'atteinte des objectifs de développement.

## **6. Exigences et avantages de l'approche programme**

Le prochain cycle devrait être plutôt basé sur l'approche programme. Ceci correspond à un changement majeur proposé par l'évaluation. Ce chapitre décrit les avantages et surtout les exigences pour la réalisation optimale de cette approche :

### **6.1 Exigences**

Le PNUD devrait veiller à la réussite de la transition de l'approche projet vers l'approche programme :

s'assurer d'une compréhension commune de ce qu'est l'approche-programme : sa gestion, les leçons apprises et le partage des connaissances, etc.

s'entendre sur un processus officiel de coordination à savoir le partage du travail, le consensus sur un processus d'harmonisation des procédures des donateurs en matière de rapports, de budgétisation et d'approvisionnement

développer une conception holistique du programme tout en évitant les tendances de mise en œuvre cloisonnée de projets ou de combinaison de projets

s'assurer de la complémentarité, de la cohérence et de la synergie interne au programme lié à un même thème

miser sur le leadership du pays bénéficiaire à diriger la planification et l'exécution des programmes et en assumer l'administration financière

être assorti d'un système efficace de suivi évaluation, orienté sur les résultats et les impacts et pouvant offrir une base d'informations pour la gestion des savoirs, le partage des connaissances et l'autonomisation des organisations bénéficiaires

### **6.2 Avantages**

elle positionne le PNUD en tant qu'agence lead d'une méthode d'ensemble intégrée pour faire face aux problèmes de gestion harmonieuse des programmes du pays

elle permet au PNUD d'optimiser la concertation avec les acteurs locaux dans la sphère du CPAP à l'échelle nationale

le PNUD peut mieux orienter son appui à la réalisation des objectifs nationaux

L'approche programme est en mesure d'apporter un appui accru à la coordination de l'aide et à la mobilisation des ressources, travaillant de concert avec les autres donateurs en s'appuyant sur le même document du programme-cadre national

dans le cadre des nouveaux arrangements de programmation, l'approche-programme assure à l'appui du PNUD un impact plus important dans les domaines prioritaires que ne le permettrait l'approche axée sur les projets individuels

L'Approche-programme confère au PNUD des capacités d'intervention et des responsabilités accrues en vue de renforcer la conception, ainsi que la réalisation, le suivi et l'évaluation du CPAP dans un cadre national

elle augmente la capacité du pays à atteindre des résultats durables en travaillant dans un environnement où les ressources sont mises en commun et où les occasions de dialogue sur les politiques sont élargies

en s'associant avec d'autres partenaires donateurs, l'approche programme facilite, simplifie les approbations de paiement et rehausse la prévisibilité du financement et la mobilisation des ressources

Elle améliore considérablement le leadership du PNUD sur des axes de développement stratégique qu'il aurait choisi de se positionner

Elle permet de tirer davantage parti des systèmes nationaux de conception et de mise en œuvre de programmes, de gestions, de surveillance et d'évaluation financière si ils existent.

Cependant, l'efficacité de l'approche programme répond à certains défis à relever, ce qui entraîne les recommandations suivantes :

#### **Recommandations spécifiques à l'approche programme**

**N°1.** Se positionner stratégiquement sur des axes de développement en lien avec les priorités nationales et les avantages comparatifs tel que le développement durable et la gouvernance

**N°2.** coordonner et se concerter avec les partenaires ayant les mêmes cibles dans des zones identiques

**N°3.** décloisonner les composantes du même programme en termes conceptuels et opérationnels

**N°4.** renforcer le dispositif du suivi évaluation dans tous ses compartiments

**N°5.** mobiliser des compétences extérieures rompues au développement de programme pour appuyer la phase de démarrage de l'approche programme eu égard à la complexité de sa nature.

### **7. État des lieux partenarial et financier du CPAP : perspectives de partenariats et de mobilisation de ressources.**

#### **7.1 État de lieux partenarial et financier**

Le CPAP a été financé par des ressources propres du PNUD et d'autres ressources. L'analyse de l'évolution du budget alloué au programme de 2008 à 2016 montre que la proportion de ressources propres varie de 15 à 74. En effet de 2013 à 2014, la contribution des partenaires au budget du PNUD ont considérablement diminué. Les programmes ont été financés jusqu'à concurrence de 74 par les ressources CORE du PNUD pendant cette période. Ceci démontre que la mobilisation des ressources non CORE a été très faible pendant la même période.

**Tableau 12 : Budget du PNUD (ressources propres et additionnelles en millions de dollars US)**

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ressources cores usd	9199	10676	9969	9423	9937	6505	7582	6297	6108
ressources non cores usd	17090	11177	20574	15886	12556	2366	3991	2182	33381
% core	35	49	33	37	44	73	66	74	15
Total usd	26289	21853	30543	25309	22493	8871	11573	8479	39489

Source : service financier PNUD

Comme le montre le tableau des ressources, la tendance s'est totalement inversée en 2016, les ressources non CORES ont supporté les programmes à hauteur de 75 %, cela s'explique en partie par le taux d'exécution financier de l'année précédente (2015) qui a atteint le seuil de 115 % et la mobilisation du cost sharing auprès du Gouvernement. En d'autres termes, les réalisations financières ont dépassé de 15 % le budget prévu. Des ressources conséquentes non core ont été mobilisées et mises à la disposition des programmes. Le dépassement a été possible grâce à un accord entre le PNUD et l'Union Européenne qui a financé les élections de 2015, dont une disposition lui permet d'utiliser les fonds résiduels.

Le Budget de 2016 constitué de 15 % des ressources CORE s'explique par le fait que les ressources non core proviennent du financement du PUDC sur fonds gouvernementaux qui permet l'accroissement des ressources non Core. De 26 % en 2015 elles passent à 75 % en 2016. En tout état de cause les donateurs habituels du PNUD ont tendance à restreindre leurs contributions au Budget du PNUD, ce qui amène celui-ci à mobiliser d'autres ressources en vue de financer le développement.

## 7.2 Mobilisation des ressources

Dans le contexte actuel marqué par la rareté des ressources, la stratégie de partenariat représente un outil de gestion des décideurs.

La mobilisation de ressource constitue un grand défi eu égard des paramètres dimensionnels évoqués plus haut. La perspective d'une mobilisation conséquente n'est envisageable qu'à travers une stratégie adaptée à l'analyse du contexte de développement lui-même axé sur une vision prospective (Vision Togo 2030).

La mobilisation des ressources est induite par la stratégie de partenariat. Elle dépend essentiellement du marketing des résultats. Le mécanisme de suivi-évaluation et le plan de communication constitue le binôme du dispositif de mobilisation des ressources.

En ce qui concerne le CPAP, la proportion de ressources mobilisées a augmenté surtout en 2016 due à la mobilisation du cost sharing auprès du Gouvernement sur le PUDC. Ceci correspondait à 12 % des ressources total du bureau. Cette ressource a permis de poursuivre l'atteinte des résultats du CPD (ROAR 2016).

Par ailleurs le bureau a déjà réussi à mobiliser des ressources (500 000 Euro<sup>61</sup>) auprès de l'Union Européen pour le Projet d'Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan National de développement.

## Recommandations

<sup>61</sup> ROAR( 2016)

**N°1.** Le PNUD devrait capitaliser les leçons apprises à travers la mise en œuvre des programmes conjointement financés avec d'autres PTF (Riposte au VIH Sida, Projet élections, renforcement des capacités/ réforme de la modernisation de l'administration) pour insuffler un nouveau dynamisme dans la mobilisation des ressources.

**N°2.** Revoir le plan de communication et l'adapter aux défis du moment c'est à dire une communication tout à fait basée sur les résultats, pour en faire un véritable marketing des résultats.

**N°3.** Travailler en cluster avec les autres partenaires de développement et affirmer son leadership dans des domaines stratégiques de développement où il a un avantage comparatif.

**N°4.** Réadapter et/ ou élaborer une stratégie de mobilisation de ressources.

## **8. Recommandations sur le programme et le positionnement stratégique du PNUD**

### **8.1 Recommandations**

**N°1.** Le PNUD devrait affirmer davantage son leadership d'agence lead du Développement et renforcer la confiance avec les partenaires.

**N°2.** Engager un dialogue politique et diplomatique avec la partie nationale afin qu'elle s'engage davantage dans le développement de façon stratégique et opérationnel la coordination des programmes PNUD doit avoir à cet effet un ancrage institutionnel stratégique et opérationnel décisif.

**N°3.** Poursuivre les accompagnements au niveau des secteurs clés de développement qui adressent une masse critique de bénéficiaires dans les milieux ruraux défavorisés. Exemple : les Plateformes Multifonctionnelles (ODD3, 7, 8, 10, 11, 13).

**N°4.** Réorienter les appuis à des institutions démocratiques comme l'administration décentralisée et locale.

**N°5.** S'investir davantage dans la substance au niveau des appuis dans la formulation des politiques de développement et d'élaboration des outils de pilotage économique et veuille à ce qu'elle soit prise en compte dans un effet UNDAF.

**N°6.** Concentrer davantage ses efforts sur la prise en compte des réformes institutionnelles en aval des élections, ce qui favorisera et facilitera les appuis en phase électorale et post-électorale afin de répondre davantage aux attentes du citoyen.

**N°7.** Orienter le volet concernant les promotions des emplois et de l'entrepreneuriat vers le Partenariat Public Privé ainsi qu'à d'autres institutions comme le BIT et réorienter les efforts éventuellement dans l'appui conseil de la croissance inclusive.

**N°8.** Mettre à profit les groupes thématiques de l'UNDAF pour élaborer des programmes conjoints dans le cadre du Delivery as One (utiliser par exemple les bonnes leçons apprises de la riposte aux VIH/SIDA en y concevant un programme conjoint : cluster Santé Education Population UNFPA/UNICEF/PNUD/OMS/ONUSIDA) ce qui est aussi similaire au cas du PUDC) à chacun selon ses avantages comparatifs.

### **8.2 Positionnement Stratégique**

**N°1.** Redéfinir les thèmes du PNUD en fonction des nouvelles stratégies d'intervention et du contexte nationale en rapport avec les ODD. Par exemple un thème pourrait être dédié à la gouvernance 1

Gouvernance avec 3 composantes : Gouvernance Politique, Gouvernance Economique, Gouvernance Administrative et Locale) et un autre thème relatif à la Croissance inclusive et au Développement Durable 2 Croissance inclusive et Développement Durable : avec 2 composantes : Adaptation/résilience aux changements climatiques Croissance économique Durable (ODD8) .

**N°2.** Intégrer le volet *de la protection sociale et de la finance inclusive* en termes d'appui conseil au niveau de la gouvernance économique.

**N°3.** S'investir dans la consolidation des acquis du renforcement des capacités de la modernisation de l'Etat en élargissant surtout à l'administration des collectivités territoriales.

**N°4.** Intégrer éventuellement le Programme d'Urgence de Développement Communautaire à l'administration des collectivités territoriales et la gestion des infrastructures communautaires pour le cycle prochain après une évaluation nécessaire à mi-parcours de celui-ci.

## 9 Suivi des recommandations de l'évaluation

Le présent chapitre a pour objet de faire des suggestions sur la mise en œuvre des recommandations avec la déclinaison de quelques actions prioritaires. Les détails du suivi des recommandations et actions prioritaires sont développés dans le tableau en annexe 1 dénommé « Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires ».

## 10 Indications sur les ajustements majeurs relatifs à l'organisation interne

Un des défis majeurs auquel le PNUD sera confronté est le passage de l'approche projet à l'approche programme. Des réaménagements peuvent être opérés en vue d'aborder de façon conséquente le nouveau cycle programmatique.

Le PNUD pourrait élaborer deux effets CPAP correspondant chacun à un axe de développement dont le choix stratégique repose sur son avantage comparatif lié bien évidemment à un effet UNDAF du cycle prochain. Chaque effet correspond à un thème qui lui-même est piloté par un leader. Le thème représente un Programme Unique à l'intérieur duquel se trouvent les différentes composantes. Chaque composante est gérée à l'interne par un chargé de la composante qui interagit avec une unité de gestion au niveau de la partie nationale. L'unité de gestion de la composante intègre et centralise tous les aspects, et volets relatifs à la composante au niveau national comme seul interlocuteur et gestionnaire. L'unité de gestion doit être composée de coordinateur, des spécialistes chargés des aspects techniques de la composante, d'un cadre responsable du suivi évaluation et d'un cadre chargé de l'administration. Comme décrit plus haut, ceci a l'avantage de renforcer le leadership de la partie nationale, sa responsabilité face aux résultats escomptés et favorise une meilleure planification avec une vue holistique sur toute la composante.

Ces ajustements doivent être accompagnés du renforcement du dispositif de suivi évaluation. En effet le suivi évaluation constitue la pierre angulaire de ce changement. Il devrait être à la hauteur des exigences de l'approche programme. Ainsi l'unité de suivi évaluation devrait être à pied d'œuvre dès la phase de conception des programmes jusqu'à leur mise en œuvre.

## 11 Conclusion générales

Après quatre (4) ans de mise en œuvre le CPAP a pu atteindre quelques acquis malgré le contexte difficile de son exécution sur le plan institutionnel. Il est constitué de plusieurs projets ayant des niveaux de réalisations différents avec des envergures et des phases diverses, ce qui ne facilite pas une appréhension holistique du programme.

Le contexte programmatique a aussi évolué, en effet pendant que les programmes étaient conçus pour répondre aux OMD, à mi-parcours du cycle du CPAP l'ensemble des Agences du Système des Nations Unies (SNU) a adopté les ODD rendant la logique d'intervention basée sur les OMD quelque peu anachronique.

La démarche de mise en œuvre du CPAP a respecté les cinq (5) principes programmatiques du SNU : le développement des capacités, l'égalité du genre, la gestion axée sur les résultats, la durabilité environnementale, et l'approche droits humains.

A la reprise de la coopération internationale avec le gouvernement du Togo, après la décennie de crise politique, l'état des lieux de l'administration publique et financière a conduit le PNUD à s'investir dans le relèvement des capacités des structures en charge de la gestion administrative et économique. Subséquemment ces appuis devraient favoriser les conditions de réduction de la pauvreté et des inégalités en facilitant l'accès aux emplois et en améliorant les revenus des populations dont les jeunes et les femmes représentent les tranches les plus défavorisées.

Ainsi parmi les réalisations majeures on retrouve les appuis aux processus électoraux ayant aboutis à des élections apaisées et acceptées, la proximité des justiciables avec la justice, le maillage du territoire national avec des structures locales de paix, l'élaboration des documents de pilotage économique comme référentiel de développement, la structuration et modernisation de la gestion administrative de la fonction publique, la gestion et sauvegarde décentralisées de l'environnement par des communautés de bases.

Il est à considérer néanmoins que ces réalisations sont dans une phase primordiale de production d'effets. Les impacts à long terme et la pérennité des acquis dépendront des efforts soutenus de la contrepartie nationale à s'approprier des outils de gestion de développement.

Les résultats mitigés et les leçons apprises doivent être valorisés. L'éparpillement des projets a affecté négativement l'efficacité et l'efficience générale du CPAP. Le manque de dynamisme de l'Unité de Coordination et de Gestion des Programmes déjà évoqué, n'est pas de nature à améliorer ces critères. Par ailleurs la capacité de partenaires d'exécution à gérer entièrement les programmes constitue toujours un défi pour le PNUD. Ceci doit amener les parties prenantes à relever les capacités des partenaires nationaux surtout dans le contexte de l'approche programme ou le mode d'exécution est nationale (NE).

Le PNUD devrait porter une considération stratégique au développement des communautés de base, en mettant l'accent sur le développement local, car la présente étude a mis en exergue l'atteinte des résultats grâce à son avantage comparatif dans le domaine du développement économique et environnemental.

Plus généralement, le PNUD en tant qu' « agence lead » de développement du Système des Nations Unies devrait poursuivre ses efforts d'accompagnement dans une approche programme plus synthétique et plus pragmatique assortie d'un mécanisme de suivi-évaluation solide. Ceci procurerait également un cadre de concertation efficace, facilitant le partage des expériences, y compris à travers la

coopération Sud-Sud et alimentant des discussions thématiques sur des enjeux porteurs de changements positifs. Pour ce faire le dispositif interne au PNUD ainsi que celui de la coordination des programmes par le Ministère de la Planification du Développement doivent être réaménagés pour répondre aux conditionnalités de l'approche programme et aux exigences de l'efficacité de l'aide.

## **12 Recommandations générales**

la lumière des constats d'analyses et des conclusions sur la mise en œuvre du CPAP au cours des quatre dernières années, cette évaluation formule certaines recommandations générales qui peuvent servir de base de discussions aux gestionnaires du PNUD et partenaires impliqués dans la gestion des programmes. Les recommandations sont adressées, soit conjointement, soit spécifiquement, au PNUD, et au Gouvernement.

### **Recommandations adressées conjointement au PNUD et au Gouvernement avec comme chef de file le PNUD**

N 1 Procéder à un repositionnement plus stratégique du CPAP, ce qui passe par une simplification de son architecture de programmation : maintenir les acquis, réduire, fusionner ou recadrer selon le cas certains volets et activités du modèle actuel<sup>62</sup>.

N 2 Arrimer davantage la nouvelle programmation du CPAP à une approche programme intégrée reflétant l'interdépendance: gouvernance-développement-économie durable. Veiller à une meilleure coordination, complémentarité et synergie entre les différentes activités produits et composantes qui composeront le programme. La transversalité, l'harmonie et la complémentarité entre les composantes d'un même programme devront être plus explicites et évidentes.

N 3 Renforcer l'institutionnalisation et la systématisation de la fonction suivi-évaluation par l'instauration d'un cycle obligatoire de suivi évaluation des projets et programmes en appui à l'exécution de l'approche et de la nouvelle architecture programmatique dans le CPAP prochain.

N 7 Entreprendre une évaluation indépendante de la PGA en vue de dégager les acquis et les insuffisances, de proposer éventuellement une nouvelle génération de PGA.

N 8 Entreprendre nécessairement une évaluation du PUDC avant la fin de la première phase, en vue de mettre en exergue les acquis et l'intégrer dans le prochain cycle du CPAP éventuellement par une approche de programmation conjointe avec les autres agences des Nations Unies, chacun selon ses avantages comparatifs.

### **Recommandations adressées spécifiquement au PNUD**

N 4 Réajuster le dispositif des leaders thématiques et des gestionnaires de programmes en fonction de l'approche programme.

N 6 Contribuer à progresser plus rapidement dans la mise en œuvre du « Delivering As One » (DAO) Le DAO permettra la mutualisation des ressources, l'amélioration de la coordination des interventions du SNU et l'accroissement de la synergie et la complémentarité des interventions.

N 9 Mettre en place un comité du suivi des 8 recommandations développées en annexe 1 dénommé « Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires ».

---

<sup>62</sup>Voir chapitre 9 : Recommandations sur le programme et le positionnement stratégique du PNUD

### Recommandation adressée spécifiquement au Gouvernement

N 5 Recomposer et réajuster l'ancrage stratégique et opérationnel de l'unité de coordination et de gestion des programmes UCGP, redéfinir son rôle et renforcer la concertation avec le PNUD afin de la rendre plus efficace.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires

Questions principales et recommandations	*Réponse de l'administration			
	Réponse	Actions principales	Calendrier de mise en œuvre	Unités Responsables /Collaboration
<i>Recommandations stratégiques</i>				
<b>Recommandation 0</b> Démarrer et/ou continuer l'élaboration un nouveau Plan d'Action de Programme Pays La présente évaluation ont pu démontrer sa pertinence au Togo en ce qu'il répond aux priorités nationales, avec des objectifs qui sont en cohérence avec la SCAPE, les ODD, l'UNDAF et les politiques régionales de la CEDEAO et de l'UEMOA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une Note conceptuelle sur la formulation du CPD/CPAP 2018-2021</li> <li>Élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre du CPAP</li> <li>Mobiliser les ressources financières, humaines et matérielles</li> <li>Initier le dialogue et la concertation avec le Gouvernement, les PTF, le SNU et les OSC</li> <li>Développer et Mettre en œuvre le Programme</li> </ul>	Novembre 2017	<u>Leader</u> PNUD  <u>Collaboration :</u> Gov. Togo PTF SNU OSC
<b>Recommandation N°1 :</b>		Développer une stratégie d'actions pour le fusionnement, le recadrage ou le retrait des	Novembre 2017	<u>Leader</u> PNUD

<p>Procéder à un repositionnement plus stratégique du CPAP, ce qui passe par une simplification de son architecture de programmation: maintenir les acquis, réduire, fusionner ou recadrer selon le cas certains volets et activités du modèle actuel.</p>		<p>volets, activités selon les critères suivants (voir chapitre 9) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir les acquis : les volets et activités qui sont des acquis dans lesquelles le PNUD jouit d'un avantage comparatif : accès aux droits et à la justice, consolidation de la paix, Renforcement des Institutions publiques, et OSC, développement durable et la gestion décentralisée de l'environnement</li> <li>• s'investir dans la consolidation des acquis du renforcement des capacités de la modernisation de l'Etat en élargissant à l'administration des collectivités territoriales</li> <li>• intégrer éventuellement le programme d'urgence de développement communautaire à l'administration des collectivités territoriales</li> <li>• s'investir d'avantage dans les appuis à des institutions démocratiques comme l'administration décentralisée et locale</li> <li>• Fusionner les volets dans lesquels on retrouve des éléments de synergie et de transversalité : gestion de l'environnement, promotion d'emploi et entrepreneuriat</li> <li>• s'investir davantage dans la substance au niveau des appuis dans la formulation des politiques de développement et d'élaboration des outils de pilotage économique et veuille à ce qu'elle soit prise en compte dans un effet UNDAF</li> <li>• orienter le volet concernant les promotions des emplois et de l'entrepreneuriat vers le Partenariat Public Privé ainsi d'autres institutions comme le BIT et réorienter les efforts éventuellement dans l'appui conseil de la croissance inclusive</li> <li>• poursuivre les accompagnements au niveau des secteurs clés de développement qui adressent une masse critique de bénéficiaires dans les milieux ruraux défavorisés : ex : les Plateformes Multifonctionnelles (ODD3, 7, 8, 10, 11, 13)</li> <li>• redéfinir les thèmes du PNUD en fonction des nouvelles stratégies d'intervention et du contexte nationale en rapport avec les ODD. Par exemple un thème pourrait être dédié à la Gouvernance 1 Gouvernance avec 3 composantes : Gouvernance Politique, Gouvernance Economique, Gouvernance Administrative et Locale) et un autre thème relatif à la Croissance inclusive et au Développement Durable 2 Croissance inclusive et Développement Durable : avec 2 programmes : Adaptation/ résilience aux changements climatiques Croissance économique Durable (ODD8)</li> </ul> <p>Le retrait du PNUD comme leader dans le volet appuis au parlement, au profit d'un rôle secondaire, et renforcer la promotion des droits de la personne en thème transversal au même titre que le genre.</p> <p>Se désengager des volets de la protection sociale et de la finance inclusive en termes de financement et l'intégrer éventuellement en termes d'appui conseil au niveau de la gouvernance économique</p>		<p><b>Collaboration :</b> PTF SNU Gouv. Togo Institutions centrales et parapubliques OSC</p> <p><b>Leadership:</b> SNU</p> <p><b>Collaboration:</b> PTF Gouv. Togo Institutions centrales et parapubliques OSC</p>
--	--	--	--	--

<p><b>Recommandation - N°2</b></p> <p>Arrimer davantage la nouvelle programmation du CPAP à une approche programme intégrée reflétant l'interdépendance: gouvernance-développement-économie durable en veillant à une meilleure coordination, complémentarité et synergie entre les différents activités produits et composantes qui composeront le programme. La transversalité, l'harmonie et la complémentarité entre les composantes d'un même programme devront être plus explicites et évidentes.</p>	<p>Informer et sensibiliser les partenaires sur les conditions de l'approche programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ leadership du gouvernement dans l'exécution du CPAP (2018-2021)</li> <li>○ l'harmonisation des activités</li> <li>○ mécanismes de coordination dans le CPAP</li> <li>○ niveau d'appropriation par les acteurs nationaux et locaux.</li> </ul> <hr/> <p>Formuler le CPAP en compte l'approche programme et en préconisant une meilleure intégration des composantes et activités.</p> <p>Introduire les différentes caractéristiques de l'approche programme dans le dialogue politique avec les partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ développer et proposer un cadre de dialogue et de concertation multisectoriel pour échanger et suivre l'évolution de l'application de l'approche programme dans le CPAP pour comparer les bonnes pratiques et expériences en approche programme</li> <li>○ Développer et valider un cadre descriptif et des outils de communication qui permettent de vulgariser l'Approche-programme (à l'interne et avec les partenaires et OSC) et d'expliquer son application dans le CPAP.</li> </ul> <p>Emprunter une approche plus stratégique de façon à mobiliser un plus grand nombre de PTF pour accompagner l'élaboration et l'exécution du cycle prochain la marche à suivre consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aborder la question de gouvernance et de développement dans une perspective plus large et multidimensionnelle</li> <li>○ entamer et poursuivre des efforts de plaidoyers auprès des donateurs qui privilégient l'approche intégrée pour qu'ils soutiennent certains volets de la nouvelle programmation</li> <li>○ négocier avec le PTF des mécanismes d'accompagnement plus efficaces pour les organisations de la société civile</li> </ul>	<p>Décembre 2017 à Mars 2018</p>	<p><b>Leader</b> PNUD</p> <p><b>Collaboration :</b> Gouv. Togo (Ciblage des Ministères clés) PTF SNU  OSC</p>	
<p><b>Recommandation - N°3</b></p> <p>Renforcer l'institutionnalisation et la systématisation de la fonction suivi-évaluation par l'instauration d'un cycle obligatoire de suivi évaluation des projets et programmes ; en appui à l'exécution de l'approche et de la nouvelle architecture programmatique dans le CPAP prochain.</p>	<p>Renforcer le rôle, les responsabilités et la fonction de suivi-évaluation (interne- PNUD) et, promouvoir son utilisation au sein des instances du gouvernement et des partenaires par les moyens suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la généralisation des modules sur le suivi et évaluation dans le plan de formation interne du PNUD et dans certains Ministères</li> <li>• l'obligation de se conformer et de respecter le cycle d'évaluation : mi-parcours, évaluation finale et si nécessaire une évaluation d'impact.</li> </ul> <p>Développer avec l'appui de spécialistes en suivi-évaluation des modules, dispositifs et outils nécessaires à la formation et au renforcement des compétences en gestion d'un cycle de programmation, incluant la phase de suivi-évaluation (modèle logique, cadre de mesure de</p>	<p>immédiat</p>	<p><b>Leader</b> PNUD</p> <p><b>Collaboration :</b> Gouv. Togo (Cibler des Ministères clés) OSC SNU</p>	

		<p>rendement, des indicateurs, la GAR) et les mettre à la disposition de ceux et celles impliqués dans la conception, la planification et le développement d'un projet ou d'un programme du PNUD.</p> <p>Allouer et mettre en disponibilité des moyens financiers, technologiques, humains (y compris des constants extérieurs) pour respecter et appuyer le fonctionnement efficace du cycle normal de gestion de projet incluant la partie : suivi-évaluation :</p> <p>Revoir et mettre à jour les outils de collecte des données fiables et désagrégées par sexe faciliter l'accès et l'archivage des documents.</p> <p>Développer un dispositif opérationnel pour le partage des résultats et des bonnes pratiques.</p>		
<p><b>Recommandation - N°4</b></p> <p>Réajuster le dispositif des leaders thématiques et des gestionnaires de programmes en fonction de l'approche programme</p>		<p>Les actions suivantes sont requises afin de mettre en exécution l'approche programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• positionner un leader par thème</li> <li>• mettre en place des unités de gestion par composante au niveau national</li> <li>• élaborer les TDR des unités de gestions par poste</li> </ul>	Janvier 2018	<p><u>Leader</u> PNUD</p> <p><u>Collaboration</u> Ministères concernés SNU PTF</p>
<p><b>Recommandation N° 5</b></p> <p>Recomposer et réajuster l'ancrage stratégique et opérationnel de l'unité de coordination et de gestion des programmes UCGP, redéfinir son rôle et renforcer la concertation afin de la rendre plus efficace</p>		<p>Les actions suivantes sont nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redéfinir la structuration de l'UCGP</li> <li>• redéfinir ces rôles et missions</li> <li>• Placer l'UCGP à un niveau de responsabilité hautement stratégique dans la sphère décisionnelle au niveau ministériel</li> <li>• rehausser son niveau de responsabilité et de redevabilité</li> <li>• renforcer ces capacités opérationnelles</li> </ul>	Janvier 2018	<p><u>Leader</u> MPDAT</p> <p><u>Collaboration</u> PNUD SNU</p>
<p><b>Recommandation - N°6</b></p> <p>Contribuer à progresser plus rapidement dans la mise en œuvre du « Delivering As One » (DAO) Le DAO permettra la mutualisation des ressources, l'amélioration de la coordination des interventions du SNU et l'accroissement de la synergie et la complémentarité des interventions.</p>		<p>Entreprendre une étude de faisabilité sur l'application du DAO à certaines activités du CPAP. Prendre comme étude de cas pour cette faisabilité : le volet riposte au VIH/SIDA Le but d'appliquer ce cas consiste à revoir et se conformer aux principes du DAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• harmonisation et coordination des processus gestion et de livraison de services entre les Agences de l'ONU et d'autres partenaires de développement en matière de droits humains et de sécurité</li> <li>• Qui doit être le leader</li> <li>• Comment faciliter l'intégration des activités et volets nés des fusions ou recadrages dans le CPAP afin qu'ils fonctionnent tous comme un seul programme au niveau pays</li> <li>• Quel mécanisme de financement ou cadre budgétaire serait mieux approprié</li> <li>• Quel mécanisme de communication et de concertation utilisé</li> </ul>	Jan 2018 –Juillet 2018	<p><u>Leader</u> PNUD</p> <p><u>Collaboration :</u> Gouv. Togo</p> <p>Ministère de l'Économie et des Finances</p> <p>SNU</p>

<p><b>Recommandation - N°7</b></p> <p>Entreprendre une évaluation indépendante de la PGA en vue de dégager les acquis et les insuffisances, de proposer éventuellement une nouvelle génération de PGA</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter une équipe de consultants pour réaliser l'évaluation</li> <li>Organiser et superviser la conduite de l'évaluation</li> <li>Proposer une nouvelle génération de PGA</li> </ul>	<p>Juin 2018</p> <p>Juillet 2018</p> <p>Aout 2018</p>	<p><b>Leader</b> PNUD</p> <p><b>Collaboration :</b> Gouv. Togo</p> <p>MPDAT</p> <p>SNU</p>
<p><b>Recommandation -N°8</b></p> <p>Entreprendre nécessairement une évaluation du PUDC avant la fin de la première phase, en vue de mettre en exergue les acquis et l'intégrer dans le prochain cycle du CPAP éventuellement par une approche de programmation conjointe avec les autres agences des Nations Unies, chacun selon ses avantages comparatifs</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter une équipe de consultants pour réaliser l'évaluation</li> <li>Organiser et superviser la conduite de l'évaluation</li> <li>Restituer les résultats de l'évaluation</li> <li>Mettre en place une équipe multidisciplinaire (en fonction des axes de développement des agences SNU ) chargée de la formulation du programme conjoint</li> </ul>	<p>Mars 2018</p> <p>Juin 2018</p> <p>Juillet 2018</p>	<p><b>Leader</b> PNUD SNU</p> <p><b>Collaboration :</b> Gouv. Togo Ministères concernée</p>
<p><b>Recommandation -N°9</b></p> <p>Mettre en place une équipe de suivi des Recommandation de l'évaluation ?et du Plan d'action</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de l'équipe de suivi des recommandations</li> <li>Élaboration de rapport de suivi mensuel du plan de mise en œuvre des recommandations</li> </ul>	<p>Immédiat</p>	<p><b>Leader</b> PNUD</p> <p><b>Collaboration</b> Gouv. Togo MPDAT</p>

## Annexe 2 : Matrice d'évaluation du CPAP

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
<b>CPAP</b>			
Cette matrice couvre les 4 composantes et les 12 volets du CPAP			
<b>1.0 Pertinence contextuelle et justesse de la conception du programme de développement</b>			

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
1.1 Prise en compte des priorités et besoins du Gouvernement du Togo en matière de programme de Développement Durable	Les objectifs spécifiques et les activités de cette composante permettront-ils d'atteindre les objectifs de la SCAP	Degré d'adéquation entre les objectifs du CPAP et ceux de la SCAPE  Degré de prise en compte des OMD dans le programme	Document du programme Documents de la SCAP, OMD, CPAP – Rapport d'activités 2014-2017 Évaluation à mi-parcours Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (UNDAF) 2014-2018 Rapport d'évaluation l'impact de la SCAPE Compte rendu Comité Pilotage du CPAP Études de suivi d'évaluation sur l'atteinte des OMD/ ODD au Togo
1.2 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau du Système des Nations Unies en matière de Développement Humain durable	Les objectifs spécifiques et les activités du programme permettront-ils d'atteindre les objectifs et d'obtenir les effets et produits de l'UNDAF	Degré de prise en compte de tout ou partie des objectifs, des effets et des produits de l'UNDAF dans le CPAP	Document cadre de l'UNDAF Rapport d'évaluation finale de l'UNDAF Document du CPAP Rapports d'activités du CPAP
1.3 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau sous régional matière de renforcement du programme de la gouvernance et du développement durable	Les objectifs et les activités du CPAP permettront-ils d'atteindre les objectifs des politiques économiques régionales, politiques, économiques de l'UEMOA et de la CEDEAO	Degré de prise en compte des objectifs de Développement de l'UEMOA dans le programme.  Degré de prise en compte des objectifs développements de la CEDEAO/UA dans le programme	Document du CPAP Rapports d'activités du CPAP Politique de développement de l'UEMOA Politique développement de la CEDEAO/UA
<b>2.0. Efficacité/Résultats du Programme</b>			
2.1 Résultats générés versus résultats escomptés des composantes du programme	Quels ont été les résultats produits par rapport aux résultats escomptés au niveau du programme : les éléments de différentes composantes, l'échantillon de projets sélectionnés Quels ont été les principaux facteurs de réussite ou de difficultés à produire les résultats escomptés au niveau du CPAP Dans quelle mesure les résultats atteints sont-ils proportionnels à la contribution du PNUD à la mise en œuvre du CPAP Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs de la SCAPE, de l'UNDA et du Plan Stratégique du PNUD	Activités/Projets sélectionnés dans l'échantillonnage: résultats générés versus résultats attendus Renforcement des instances locales et la participation accrue des citoyens et citoyennes aux décisions Appréciation des intervenants sur le rendement du PNUD en matière de Développement (projet, volet, composante) Degré d'exécution des stratégies EFH par composante et produits sélectionnés.	Programme de GOPAC DHD Rapports de suivi d'évaluation CPAP Rapports de projets d'activités Plans de travail annuel cadre de rendement programme.

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
	<p>Quelles contributions spécifiques des partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du programme</p> <p>Quelles leçons ont-ils pu tirer de la mise en œuvre du Programme</p>		
2.2 Contribution réelle du programme aux effets du CPAP /UNDAF et à l'atteinte des objectifs du SCAPE	<p>Les composantes du programme étaient-elles dotées d'outils stratégiques permettant de mieux articuler les interventions, de produire une masse critique de résultats et de leçons apprises sur DHD pendant la période de mise en œuvre</p> <p>Quelles ont été les plus importantes réalisations du programme à travers ces composantes : sur le plan des OMD/ODD, de l'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) et l'autonomisation de la femme</p> <p>De l'accès des droits humains et à l'émergence de mécanismes d'inclusion, sur le plan de maintien du dialogue politique</p> <p>Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs de la SCAPE, de l'UNDAF</p> <p>Quelles contributions spécifiques les partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du CPAP</p> <p>L'approche programme utilisée a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus (prestations, catalyseurs de changement, etc.)</p>	<p>Existence de stratégies sectorielles intégrées pour orienter les interventions directes du PNUD en matière de Développement</p> <p>Évolution des indicateurs en matière de réduction de la pauvreté pour le Togo</p> <p>Évolution des indicateurs de Développement pour le Togo (</p> <p>Évolution des indicateurs en EFH (participation politique, économique, sociale)</p>	<p>Rapports annuels sur le programme, documents des composantes volets/rapports d'autres acteurs en Gouvernance Togo.</p>
<b>3.0 Viabilité des résultats</b>			
3.1 Temps requis pour générer des résultats durables	<p>Est-ce que les résultats du programme persistent à la fin du financement</p> <p>Est-ce que les dispositions sont prises pour que le cadre national de planification se réfère tout le temps à une vision de long terme</p> <p>Est-ce que le renforcement des capacités de prospectives aura une incidence durable</p> <p>Si oui, dans quelle mesure Comment</p> <p>Est-ce que les dispositions prises pour le suivi et la promotion des OMD/ODD et du développement auront une incidence sur le moyen et le long terme Si oui, comment et dans quelle mesure</p> <p>Le dispositif de suivi et de pilotage du programme est-il pérenne Va-t-il fonctionner pour le moyen et le long terme</p> <p>L'appui aux politiques sectorielles aura-t-il des répercussions durables</p> <p>La mise en place des budgets programmes va-t-elle influencer durablement sur</p>	<p>Les résultats après la fin du financement.</p> <p>Dispositions en vue du renforcement des capacités des partenaires impliqués dans les volets de la composante GOPAC du CPAP.</p> <p>Conditions exigées par le PNUD au plan de la contribution financière des partenaires pour le maintien des résultats</p> <p>Présence et degré d'adéquation des stratégies de désengagement s'il y a lieu</p>	<p>Rapport d'activités 2017 du CPAP</p> <p>Autoévaluation du CPAP</p> <p>Évaluation à mi-parcours Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (UNDAF) 2014-2018</p> <p>Rapport d'évaluation l'impact de la SCAPE</p> <p>Compte rendu Comité Pilotage du CPAP</p>

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
	<p>l'exécution des programmes et des budgets</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs va-t-il influencer durablement sur les modalités de planification et la mise en œuvre des stratégies de développement</p> <p>Est-ce que la mise en place d'un programme de Gouvernance aura une incidence sur le moyen et le long terme</p>		
3.2 Prise en compte des capacités d'absorption, d'appropriation des bénéficiaires et de prise en charge des partenaires	<p>Est-ce que les bénéficiaires se sont appropriés les outils élaborés</p> <p>Est-ce que les renforcements des capacités opérés ont rendus plus autonomes les bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le degré de dépendance du gouvernement du Togo dans l'exécution du CPAP vis à vis de la contribution des donateurs</li> <li>- Selon les secteurs, quels partenaires (structures étatiques centrales et décentralisées, société civile ou secteur privé) ont fait preuve des meilleures capacités pour assurer la pérennité des résultats</li> <li>- Les exigences et conditions d'accompagnement du PNUD sont-elles suffisantes pour garantir que les partenaires de la société civile assument leurs responsabilités</li> <li>- De manière générale, les partenaires ont-ils prévu les budgets et des sources financières alternatives pour les frais récurrents</li> </ul>	<p>Implication et contributions des partenaires aux projets, dynamisme et initiatives en vue de la pérennisation des résultats, leadership, contributions, motivation et intérêt, selon les grands axes de programmation.</p> <p>Types et nombre d'outils dont les bénéficiaires se sont appropriés</p> <p>Catégories et nombre de bénéficiaires qui se sont appropriés des outils élaborés par le projet</p> <p>Qualité et nombre de bénéficiaires impliqués dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation du CPAP</p> <p>Contribution de l'Etat Togolais dans le budget du CPAP</p>	<p>Programme de Renforcement de la programmation développement</p> <p>Rapport d'activités 2017 du CPAP</p> <p>Document du Programme pays du PNUD (2014-2017)</p> <p>Le Plan stratégique du PNUD</p> <p>Études de suivi d'évaluation sur l'atteinte des OMD/ODD au Togo</p>
<b>4.0 Intégration de la thématique genre et sa transversalité (ÉFH) et droits humains</b>			
4.1 Intégration de la thématique genre et droits humains dans sa transversalité	<p>Le programme DHD et GOPAC du CPAP a-t-il intégré de façon transversale, stratégique et opérationnelle l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès des droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion</p> <p>Est-ce que les parties-prenantes (gouvernement et ses institutions, les partenaires, société civile) ont atteint des résultats escomptés en matière d'EEF : planification, conception, exécution, gestion par résultat, dialogue politique, renforcement institutionnel, transversalité au niveau des composantes</p>	<p>Existence de cadres d'orientation stratégiques au niveau des thématiques transversales</p> <p>Nombre de femmes impliquées dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du programme</p> <p>Nombre de femmes bénéficiaires d'activités d'autonomisation du programme</p> <p>Ressources spécialisées en ÉFH, Droits humains, environnement et en programme de développement en appui aux équipes du siège et du terrain</p> <p>Politique du genre</p> <p>Volet prenant en compte la thématique genre</p> <p>Produit en vue de l'amélioration des conditions des personnes vulnérables et du genre</p> <p>Activités adressées au genre</p>	<p>Politique Genre Gouvernement</p> <p>Rapports d'activités du CPAP</p> <p>Plan d'Action Genre PNUD</p> <p>Documents de projets</p> <p>Rapport d'Évaluation programme en matière Genre</p>

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
4.2 Processus de planification, de suivi et d'évaluation des résultats sur la transversalité du genre et des droits humains (échantillon de projets sélectionnés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets/activités comportaient-ils des stratégies pour intégrer de façon efficace la thématique genre et droits humains de façon transversale Les rapports de projets/activités analysés en faisaient-ils un suivi adéquat</li> <li>- Quels ont été les résultats, par volet et par mécanisme et stratégie visant la prise en compte de la thématique genre</li> <li>- Dans quelle mesure la capacité du gouvernement du Togo a été renforcée pour prendre en compte la thématique genre (EFH) en matière de programme de développement Politique Renforcement de la capacité de la société civile</li> </ul>	<p>Présence de stratégies transversales dans les programmes et suivi des résultats dans les rapports de projets</p> <p>Existence des résultats des interventions sur les thématiques transversales</p> <p>Compétences démontrées au sein des Ministères, des OCS pour la prise en compte et l'intégration des considérations EFH, environnement</p>	<p>Rapports d'activités du CPAP</p> <p>Études sur la transversalité du genre en en programme de développement</p> <p>Rapports de rendement Plan d'Action en genre Gouvernement</p>
<b>5.0 Cohérence</b>			
5.1 Cohérence interne du programme (contenu et durée)	<p>Est-ce qu'il y a cohérence entre les volets et les composantes du programme.</p> <p>Est-ce qu'il y a une cohérence interne au programme</p> <p>Quelles mesures concrètes le PNUD a-t-il prises pour assurer la cohérence et l'exploitation des synergies entre les trois composantes du CPAP</p> <p>Dans quelle mesure les différents intervenants travaillent-ils à atteindre les résultats, avec une compréhension commune et dans une démarche de complémentarité</p> <p>Dans quelle mesure et de quelle façon les parties prenantes dans le CPAP ont-elles coordonné leurs interventions avec celles d'autres acteurs de développement</p>	<p>Cas de cohérence ou d'incohérence entre les volets</p> <p>Cas de cohérence ou d'incohérence entre les volets du programme</p> <p>Exemples de cohérence ou d'incohérence entre les programmes et approches de PTF en matière de en programme de développement.</p> <p>Exemples et leçons tirées de projets problématiques (duplication, contradiction des approches, isolement, etc.) ou performants (fluidité des communications, partage des ressources, ententes de partenariats, etc.)</p> <p>Efficacité de l'opérationnalisation de l'Approche programme dans les différentes composantes</p>	<p>Documents de projets</p> <p>Rapports d'activités</p>
5.2 Cohérence du CPAP avec les objectifs du PNUD au Togo	<p>Les composantes du programme comportent-ils des actions en appui à la synergie entre les différents acteurs de développement au Togo</p>	<p>Exemples d'interventions de concertation et coordination entre les différentes parties-prenantes en matière de programme de développement</p>	<p>Rapports de rendements programme</p>
5.3 Dialogue politique à l'appui de la programmation	<p>Les lignes de dialogue politique du PNUD étaient-elles stratégiques par rapport à la programmation du CPAP, et ont-elles été menées dans l'optique d'accroître l'efficacité, l'efficience et le rendement du programme</p> <p>Le dialogue politique a-t-il été suffisant pour promouvoir efficacement les priorités du programme de développement du CPAP (institution parlementaire, lutte contre la corruption, mécanisme d'évaluation, droits humains, ÉFH, cadre unitaire de la société civile, etc.)</p> <p>Le dialogue et l'influence du PNUD ont-ils contribué à créer des réseaux locaux, à resserrer des partenariats, à renforcer des institutions nationales ou locales, et à</p>	<p>Exemples d'activités de dialogue politique menées par le PNUD pour appuyer la performance de la programmation en programme de développement</p> <p>Intégration des priorités énoncées dans le CPAP dans les politiques et programmes du Gouvernement</p> <p>Mise en place et/ou activation de mécanismes formels de participation de la société civile à la prise de décision</p>	<p>Rapports/documentation sur le dialogue politique</p> <p>PV des comités concertation sectorielle</p> <p>Rapports de rendement programme</p>

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
	influencer la politique du gouvernement du TOGO dans les secteurs clés visés par le volet politique du CPAP		
<b>6.0 Efficience de la gestion</b>			
6.1 Efficience de la gestion coût/resultats	Il y a-t-il une corrélation adéquate entre les résultats atteints et les ressources utilisées , Les résultats atteints sont-ils à la hauteur du temps mis et, des ressources humaines et financières déployées pendant la mise en œuvre du programme Le virage vers une approche programme a-t-il eu des effets quelconques sur l'efficience du CPAP	Coûts du développement découlant d'une meilleure coordination des bailleurs. Implication du virage vers AP sur l'évolution des coûts de gestion du programme Qualité et impact de l'appui technique aux régions Existence d'un cadre de gestion des risques	Données financières sur différents types de dépenses dans le programme: Cadre de gestion programme
6.2 Efficience de l'allocation et de l'utilisation des ressources	Dans quelle mesure le programme dispose des ressources humaines et techniques appropriées pour sa gestion, à la fois sur le terrain et au siège Dans quelle mesure les projets disposent des ressources financières appropriées pour l'atteinte des résultats escomptés	Budget et décaissements par volet projets par rapport aux résultats atteints	Rapports d'évaluation de projets sélectionnés Rapports d'audits de projets
<b>7.0 Application des principes de l'efficacité de l'aide</b>			
7.1 Appropriation	Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à une appropriation tant nationale que locale et régionale Dans quelle mesure les composantes et activités du programme ont-elles été conçues de sorte à confier le leadership de l'exécution aux instances nationales, locales et régionales et/ou à favoriser un maximum d'appropriation et de prise en charge par les partenaires nationaux et locaux Le MPDAT pilote-t-il le processus de mobilisation et de gestion de l'aide	Arrimage entre le CPAP, le programme de développement, la SCAPE, UNDAF Définition des responsabilités réciproques dans les protocoles d'entente des interventions Diagnostics et activités de renforcement des capacités en vue de la prise en charge par la partie nationale	Documents de projets Ententes cadres entre le PNUD et le Gouvernement entente entre le PNUD et autres PTF, entre le PNUD et OS
7.2 Alignement	Dans quelle mesure les institutions nationales, régionales et locales contribuent-elles ou contribuent-elles à la stratégie, la gestion et l'exécution des composantes et volets du CPAP Dans quelle mesure, la programmation du CPAP, les composantes et volets subséquents ont-ils été conçus en fonction des politiques et procédures du Togo Dans quelle mesure les appuis du PNUD en matière de renforcement des capacités du Togo en programme de développement sont coordonnés avec ceux d'autres PTF	Intégration des politiques et procédures du Togo dans les projets/activités Exemples d'initiatives coordonnées pour le renforcement des capacités Togo Diagnostic et activités de renforcement des capacités de gestion financières, de planification économique et d'approvisionnement/passation des marchés du Gouvernement et ses institutions	Analyses sectorielles Documents de projets rapports d'étape évaluations

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
	<p>Le volume de l'aide s'est-il amélioré gr ce au renforcement des capacités nationales en techniques et en préparations des négociations</p> <p>Les autorités du Togo participent-ils au dialogue sur l'efficacité de l'aide</p> <p>Les cadres du MPDAT ont-ils eu des renforcements de capacités en matière de techniques de négociation et en pilotage</p>		
7.3 Harmonisation	<p>Quels sont les mécanismes de concertation qui ont permis de coordonner la programmation du CPAP du PNUD avec ce que font les autres PTF et quel rôle a joué le PNUD Dans quel volet (incluant l'EHF thème transversal) de sa programmation de développement au Togo que le PNUD est plus actif et quels en ont été les résultats concrets</p> <p>Pour chacune des composantes o les mécanismes de concertation ont été utilisés, quelle est la part du PNUD dans le financement global, et dans quels domaines a-t-il eu une influence significative et reconnue auprès des PTF et du gouvernement Togolais</p>	<p>Pourcentage du budget du PNUD en appui programme pour le CPAP</p> <p>Mécanismes de concertation dans les secteurs de la programmation du CPAP</p> <p>Rapports d'activités des mécanismes de concertation</p> <p>Documents divulgués et efforts investis par le PNUD pour divulguer les connaissances acquises, bonnes pratiques et leçons tirées de la programmation du CPAP auprès des autres PTF, du Togo et des institutions régionale et sous-régionales.</p> <p>Exemples d'influence ou leadership de la part du PNUD en matière de en programme de développement.</p>	<p>Documents/études sur activités de concertation</p> <p>Rapports/pvc des tables concertation</p> <p>Rapports/évaluations projets</p>
<b>8.0 Résultats de gestion incluant le suivi et l'évaluation</b>			
8.1. Résultats de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion axée sur les résultats a-t-elle été appliquée</li> <li>- Le CPAP a-t-il fondé ses interventions sur des connaissances acquises et a-t-il cherché à acquérir de nouvelles connaissances et comment</li> <li>- La gestion des risques associés aux interventions du PNUD en programme de développement a-t-elle été adéquate</li> </ul>	<p>Degré de prise en compte des leçons apprises.</p> <p>Pertinence des mécanismes de transmission des connaissances et systèmes d'apprentissage.</p> <p>Existence d'un cadre de gestion des risques</p>	<p>Cadre de modélisation</p> <p>logique/cadre de mesure de rendement</p> <p>Documents de planification</p> <p>Cadre de gestion programme</p> <p>Cadre de gestion des risques</p> <p>Revue de programme</p>
8.2 Mécanismes de suivi et d'évaluation mis en place pour assurer une gestion et une responsabilisation axée sur les résultats et les risques	<p>Un mécanisme de suivi-évaluation a-t-il été mis en place</p> <p>Des indicateurs de SE ont-ils été identifiés</p> <p>Le cadre de mesure du rendement-programme prévu dans le cadre du CPAP a-t-il été produit et adéquatement opérationnalisé, et le cas échéant, les indicateurs ont-ils permis de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation</p> <p>Les mécanismes de suivi, d'évaluation et de production de rapports aux niveaux du programme étaient-ils adéquats et ont-ils été utilisés à bon escient pour la prise de décisions</p> <p>Dans quelle mesure le PNUD a-t-il participé aux initiatives de suivi/évaluation conjointes et a respecté le principe</p>	<p>Préparation du cadre de mesure du rendement du programme et opérationnalisation de ce cadre</p> <p>Réalisme des indicateurs en ce qui a trait à l'attribution des résultats aux investissements du PNUD</p> <p>Exemples d'impact des études de suivi et d'évaluation sur la prise de décisions et l'orientation du programme selon les secteurs, et dans son ensemble</p> <p>Rapports d'évaluations conjointes entre PTF</p> <p>Nombre et portée de projets, suivis et évaluations conjoints.</p>	<p>Analyses du suivi et d'évaluations des projets</p> <p>Rapports annuels sur programme</p> <p>Stratégie de suivi de résultats</p> <p>Répertoire de bonnes pratiques et de leçons apprises</p>

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données
	d'harmonisation dans sa gestion de rendement du CPAP au Togo		

**Annexe 3 : Liste des acteurs et bénéficiaires du Programme**

Programmes	Composantes	Volets	Acteurs à rencontrer
Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance Inclusive (GOPAC)	Gouvernance démocratique	Appui aux processus électoraux	Ministère de la Planification du Développement Ministère de l'Administration Territoriale Décentralisation et des Collectivités Locales Secrétariat chargé des Droits de l'Homme PTF (UE, PNUD .) CENI Cour constitutionnelle Partis politiques (UNIR, CAP 2015, FDS (Force de Défense et de Sécurité) Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication Presse publique et privée ILDAF, GF2D, CACIT, CNSC, AN REFAMP-Togo Bénéficiaires citoyennes/citoyens
		Consolidation de la paix	Secrétariat chargé des Droits de l'Homme CNDH Ambassade Japon CVJR (certains membres) HCRRUN Bénéficiaires citoyennes/citoyens
		Appui au Parlement	Ministère de la Justice et des Relations Extérieures République et des droits de l'Homme Assemblée Nationale (Parlement) OSC Bénéficiaires (parlementaires, citoyens)
		Accès au droit et à la justice	Ministère de la Justice et des Relations Extérieures République et des droits de l'Homme Magistrats/Juges Ordre des avocats/Avocats UNV/ANVT OSC d'appui Bénéficiaires : Hommes, Femmes, prisonniers de droits communs
	Gouvernance administrative et institutionnelle	Modernisation de l'administration publique	Primature Secrétariat général du gouvernement Ministère de la Fonction publique, de l'Administration et de l'Administration Ministère de la Planification du Développement Ministère de l'Administration Territoriale Décentralisation et des Collectivités Locales Ministère de l'Action Sociale, de la Jeunesse et de l'Alphabétisation Structures décentralisées (Régions, Départements, Communes, développement à la Base, de canton, quartier CDC, CVD, CDQ )
		Maîtrise de la planification, programmation, suivi et évaluation	Ministère de la Planification du Développement Ministère de l'Action Sociale, de la Jeunesse et de l'Alphabétisation Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales Secrétariat Technique du DSRP/ S

			Unité de Gestion et de Coordination Gouvernement / Système des Nations Unies PAPP Comité des programmes du PAPP Projet de renforcement des capacités Togo (PRCSET) Cadres gestionnaires de Programmes déconcentré
		<i>Riposte au VIH/Sida et aux IST</i>	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale SP/Comité National de Lutte contre le SIDA Programme National de Lutte contre le SIDA Plateformes d'OSC VIH/Sida Bénéficiaires (Hommes, Femmes et Enfants)
<b>Développement Humain Durable (DHD)</b>	<b>Dynamiques Locales de Développement Économique et Social (DYLODES)</b>	<i>Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat</i>	MDBAJEJ/Direction de l'Emploi Agence Nationale de Volontariat FAEIJ PRADEB PNUD/FIDA/FAO/ONUDI/BIT Bénéficiaires (Hommes, Femmes et Enfants)
		<i>Finance inclusive</i>	Ministère de l'économie et des Finances FENU MDBAJEJ/FNFI/ FAEIJ Ministère de l'Action Sociale, de la Jeunesse et de l'Alphabétisation SFD OSC Beneficiaires (Hommes, Femmes et Enfants)
		<i>Protection sociale</i>	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale Ministère de l'Action Sociale, de la Jeunesse et de l'Alphabétisation OSC d'appui social Bénéficiaires (Hommes, Femmes et Enfants)
	<b>Developpement Durable(DH)</b>	<i>Pilotage stratégique du développement durable</i>	Ministère de l'Environnement et de la Forêt forestières/ANGE Direction de la Faune et de la chasse PNUD Ministère de l'Action Sociale, de la Jeunesse et de l'Alphabétisation Ministère de l'Energie et des Mines Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche l'Hydraulique/Direction de l'Hydraulique Etablissements scolaires Beneficiaires (Hommes, Femmes et Enfants)
		<i>Moyens d'existence durable</i>	PMF/FEM ONG, OCB Secteur privé (Patronat, structures associatives) Bénéficiaires Femme, Hommes, je

#### Annexe 4 : Modalité de calcul des critères de l'évaluation

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l'évaluation.

La **Pertinence** : pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Pertinence »(CP). Il se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 et se calcule comme suit :

##### Annexe 4.1. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation
Facteur a » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes), les défis majeurs du pays	1/1
Facteur b » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs, de la SCAPE qui est le référentiel national en matière de développement économique et social	1/1
Facteur c » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs et effets de l'UNDAF et du CPD	1/1
Facteur d » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les Objectifs du Millénaires pour le Développement (OMD)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	1/1
Facteur e » : degré d'alignement des objectifs et activités du CPAP avec les objectifs et priorités définis dans les politiques et stratégies régionales de l'UEMOA et de la CEDEAO, UA	1/1

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

$$CP = a + b + c + d + e = \text{ou} < 5^{63}$$

La **cohérence** : Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Cohérence »(CC). Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 et se calcule comme suit :

##### Annexe 4.2. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de cohérence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de cohérence	La notation
Facteur a » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre les 2 Programmes du CPAP : GOPAC DHD.	1/1
Facteur b » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre les différents volets qui composent chaque composante	1/1
Facteur c » : degré de convergence et de cohérence entre les activités et les produits	1/1
Facteur d » : degré de convergence et de cohérence entre les résultats et les objectifs spécifiques du programme degré de contribution des résultats à l'atteinte des Effet spécifiques del'UNDAF	1/1

<sup>63</sup> Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1) Insatisfaisant (1.1 à 2) Moyennement satisfaisant (2.1à 3) Satisfaisant (3.1 à 4) Très satisfaisant (4.1 à 5)

Facteur e » : degré de convergence et de cohérence entre les Effets spécifiques du UNDAF et atteinte de l'objectif général/ priorités nationales de la SCAPE	1/1
--	-----

Le Coefficient de Cohérence (CC) a été obtenu comme suit :

$$CC = a + b + c + d + e = ou < 5$$

**La durabilité** : Pour cet indicateur, on utilise le Coefficient de Durabilité »(CD). Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

#### Annexe 4.3. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de durabilité »

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité	La notation
Facteur a » : degré de persistance des résultats ou impacts du programme à la fin du programme et à la cessation du financement	1/1
Facteur b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	1/1
Facteur c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme	1/1
Facteur d » : degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	1/1
Facteur e » : degré de reproductibilité ou répliquabilité du programme	1/1

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu'il suit :

$$CD = a + b + c + d + e = ou < 5$$

**Efficacité** : Pour cet indicateur, on a recours au Coefficient d'Efficacité »(CE). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) tels que spécifiés ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

#### Annexe 4.4. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficacité »

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation
Facteur a » : Degré de réalisation des activités	1/1
Facteur b » : Degré d'obtention des résultats attendus	2/2
Facteur c » : Degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés	2/2

Le coefficient d'efficacité (CE) a été obtenu comme suit :

$$CE = a + b + c = ou < 5$$

**Efficience** : Pour mesurer l'efficience du CPAP, l'indicateur Coefficient d'Efficience » (CEF) a été utilisé. Il prend en compte quatre facteurs, tels que spécifié dans le tableau ci-dessous :

#### Annexe 4.5. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficience »

Facteur d'appréciation de l'efficience	Notation
Facteur a » : Degré d'efficience par rapport à la réalisation des activités	1/1
Facteur b » : Degré d'efficience par rapport à l'obtention des résultats	1/1
Facteur c » : Degré d'efficience par rapport à l'atteinte des objectifs	2/2

Facteur d » : Degré d'efficacité par rapport à l'utilisation du temps et des ressources humaines	1/1
--	-----

Le CEF se calcule comme suit :

$$CEF = a + b + c + d = \text{ou} < 5$$

**Thème transversal genre** : On utilise l'indicateur « Coefficient Genre » (CG) pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5, à la prise en compte de la dimension genre, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

**Annexe 4.6. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient Genre et droits humains »**

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur a » : degré d'intégration de la dimension genre et droits humains dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du CPAP	3/3
Facteur b » : degré de contribution du CPAP à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès aux droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion	2/2

Le Coefficient Genre (CG) a été obtenu comme suit :

$$CD = a + b = \text{ou} < 5$$

**Principe de gestion de la Déclaration de Paris** : On utilise le Coefficient de prise en compte des Principes de Gestion (CPG) pour apprécier cet élément. Le CPG se décompose en trois facteurs, tels que spécifié dans le tableau ci-dessous.

**Annexe 4.7. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de prise en compte des principes »**

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte des principes de gestion de la Déclaration de Paris	La notation
Facteur a » : De quelle manière le CPAP contribue-t-il à la prise en charge nationale, locale, régionale	2/2
Facteur b » : Dans quelle mesure le CPAP est-il articulé sur les efforts des autres PTF	2/2
Facteur c » : Les cadres de concertation ont-ils permis de coordonner et d'harmoniser le CPAP avec ce que font les autres PTF	1/1

Le Coefficient des Principes de Gestion (CPG) a été obtenu comme suit :

$$CD = a + b + c = \text{ou} < 5$$

**Gestion du rendement** : On a recours au Coefficient de Gestion selon le Rendement (CGR) pour apprécier cet élément. Le CGR se décompose en quatre facteurs, comme précisé dans le tableau ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5.

**Annexe 4.8. : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient gestion du rendement »**

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la gestion du rendement	Notation
Facteur a » : Les cadres de mesure de rendement actuels permettent-ils de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation	2/2
Facteur b » : Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision	1/1

Facteur c » : le CPAP a-t- il intégré les risques dans le déroulement du programme Sont-ils mitigés	1/1
Facteur d » : le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion des programmes	1/1

Le Coefficient de « Gestion du Rendement » (CGR) a été obtenu comme suit :

$$CD = a + b + c + d = ou < 5$$

## Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

### Annexe 5.1. : Liste des partenaires d'exécution des projets

Noms et prénoms	Titres	Structures
JOHNSON wessi Fafadi	UCGP	MPDAT
ALASSANI Mou amibou	UCGP	MPDAT
ME ISSO aossi	UCGP	MPDAT
ADJINA O antou	UCGP	MPDAT
BAME ON Amah	UCGP	MPDAT
DJAMESSI offi	UCGP	MPDAT
AFODA Chamsoudine	Responsable du site O M	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
ANATE Afaté	Responsable Administratif et financier	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
ODJO udad e	Coordonnateur du Renforcement des capacités nationales et décentralisées de l'environnement	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
AGBOSSOUMONDE offi	Point focal Eco-village et du Développement durable et résilience aux changements climatiques	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
DJATO Bawa	Point Focal Amélioration de la gouvernance de l'eau (Goal ash)	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique
AGBANGBA Omar	Directeur ANVT	Ministère de développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes
HOUN ALI Anani Jo l	Directeur des opérations FAIEJ	Ministère de développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes
A ILI Prenam	Coordinatrice nationale du Projet PTFM	Ministère de développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes
ASSIH Atissim	Juriste Légiste, Secrétaire Général	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
Mme Claudine .L. POND O-AHIAN O	Deuxième Rapporteur	Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN)
A POTO Christophe omlangan	Directeur	Ministère de la Planification et du Développement
Mme BA A Rachidatou	Cheffe Section Suivi de l'efficacité de l'aide	Ministère de la Planification et du Développement

TCHAGNAO Mama Raouf	Juriste Directeur de l'accès au Droit et à la Justice	Ministère de la Justice Chargé des Relations avec les Institutions de la République
ATCHOLE	Secrétaire Général	Secrétariat des Droits de l'Homme auprès du Ministère de la Justice Chargé des Relations avec les Institutions de la République
Mme A PABIE Christine Adouko		Ministère de la Planification et du Développement
NIANE Nasser Souleymane	Conseiller Technique Principal	Secrétariat général du Gouvernement
Mme TEBIE Ma alo	Directrice Générale du genre	Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation
Neolie A OEVI/ OUDAN	Coordinatrice	Plateforme OSC/VIH SIDA
MEDJESSIRISI Afo	M E	Plateforme OSC/VIH SIDA
DATE ao	Premier Rapporteur	CENI
ves GNABA	Directeur du Fonds National de Finance Inclusive	Ministère de développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes
AME OUVI omlanvi	Juriste, volontaire au BAOJ Tribunal Lomé	Tribunal Lomé
DJAFALA amina	Juriste, volontaire au BAOJ Tribunal Lomé	Tribunal Lomé
MA AMAN I Mindounou	Juriste, volontaire au BAOJ Tribunal Lomé	Tribunal Lomé
TO I Ablavi Florence	Juriste, volontaire au BAOJ Tribunal Lomé	Tribunal Lomé
EDOH Bruce	Justiciable bénéficiaire du BAOJ	Tribunal Lomé
ADEVE Dieudonné	Justiciable bénéficiaire du BAOJ	Tribunal Lomé
ASSOU A lebert	Justiciable bénéficiaire du BAOJ	Tribunal Lomé
SETODGI ao	Justiciable bénéficiaire du BAOJ	Tribunal Lomé

#### **Annexe 5.2. : Liste des membres de l'ECO Village de DONOMADE**

Togbui MANE PO odjo I	Chef de village	Chefferie
DATEH odjovi	Notable	Chefferie
SEVO Amavi	Sage	Chefferie
HLOMADON offi	Notable	Chefferie
MANE PO Lassani	Membre	Comité PTFM (Plateforme multifonctionnelle)
SODEGLA ossi	Président	AVGAP (Association Villageoise des Aires Protégées)
SEVON Ablam	Membre	AVGAP
MANE PO aovi	Membre	AVGAP
MADON Ablam	Secrétaire CVD	Chefferie
ASSI OU O ouma	Membre	AVGAP
DATE ossi	Membre	AVGAP
ATTI POGLO offi	Conseiller CVD	Chefferie
MIGNANOU Alobande	Membre	Comité champ
OMI Adjo	Membre	Comité eau
HLOMADON odjo	Sage	Chefferie

MANE PO Sodémé	Membre	AVGAP
HLOMADON Ayéwa	Membre	AVGAP
A ENA évomido	Membre	AVGAP
MANE PO Akouvi	Membre	Comité eau
ATTISSO Abla	Présidente	Comité PTFM
MANE PO Notoukpè	Membre	Comité PTFM
AJIA PO Amélé	Membre	Comité PTFM
HLOMADON Amah	Membre	AVGAP
NO ADJRO ayivi	Membre	Comité PTFM
MANE PO ayi	Membre	Comité PTFM
SAMARI Moudansirou	Animateur PTFM/ ARL PAS D	ONG PAS D (Partage et Action en Synergie pour le Développement)

### Annexe 5.3. : Liste des membres du CPDD et CPP de la préfecture de Yoto

Lt. ATTTILA omlavi	Directeur préfectoral	MERF (Ministère de l'environnement et des ressources forestières)
AMAGBEGNON inlodé	Directeur préfectoral	MASPFA (Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation)
ISSIFOU Ganiyou	Membre	CLP (Comité Locale de Paix)
LOGO ossivi	Membre	CLP
BONGO A anlété	Membre	CPDD (Comité Préfectorale de Développement Durable)
ATI LE Chantal	Secrétaire	CLP/CPDD
VIAGBO Fiawobéyéké	Membre	CLP
Togbui E ON VI	Président	CLP
ATOU O Elavagnon	Trésorière	CLP
ALIBO awo	Président/Préfet	CPDD / Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

### Annexe 5.4. : Liste des membres du CPDD et CPP de la préfecture des Lacs

TOSSOU omlan	Conseiller	CLP
EDORH Messan	Président	CLP
OUMONDJI Agblé	Secrétaire	CDB (comité de développement à la base)
SESSOU Edoh Elavagnon	Secrétaire adjoint	CLP
LOCOH Doss h	Représentant du chef de LOLAN	Chefferie
Togbé DOVI DEGBE Ganavé	Chef canton de Ganavé	Chefferie
GBOSSOUH Foli	Représentant de G Fioguan	Chefferie
GBADOE- OUN angni	Chef canton d'Aklakou	Chefferie
GEFIO Apétovi IV	Chef canton d'Anfoin	Chefferie
UAOUVI Ahlin	Notable Nlessi	Chefferie
AL ER Maurice	Directeur Exécutif	ONG AHD
AGNAMA Mawuena	Représentant régent AGBODJRAFO	Chefferie
NOVIAVO Lily	Vice-présidente	CLP

MESSAN Akoélé	Trésorière	CDB
ADJIGO Mawulé	Directeur préfectoral	MERF
ADJIGA offi	Inspecteur	Inspection de l'Enseignement Secondaire Générale
AFOUTOU Enyonam	Membre	CPDD
PA POVI Ayéwanou	Représentant canton de Fiata	Chefferie
LA SON Marin	Secrétaire	CLP
EDORH Gbétoho	Président CCD Glidji	Chefferie
DEEN Ayayi	Point focal	Agence Nationale de Gestion de l'Environnement
ANANI Folly	Secrétaire	CPDD
ACA PO-ADDRA Mariette	Vice-présidente	CPDD
AGBEHONOU okou	Directeur préfectoral	Ministère de la Santé
ARMATTOE omlan	Journaliste	Agence Togolaise de Presse
SALLAH Follyvi ossi	Directeur préfectoral	MASPFA

**Annexe 5.5. : Liste des paires éducatrices à Adétikopé dans la préfecture du Golfe**

DJATO Hi ouma	Présidente	Femmes leader
TELOU Reglendonon	Vice-présidente	Femmes leader
ATTONGONA ossiwa Many	Secrétaire	Femmes leader
OMBATE Mipatibe	Membre	Femmes leader
BATANA Ma alo	Membre	Femmes leader
LA SON Latié	Membre	Femmes leader
OMBATE anapo	Membre	Femmes leader
ADAMOU Assibi	Membre	Femmes leader
LARE outon	Membre	Femmes leader
A AOU Benimbèdè	Membre	Femmes leader
DABISSANI Tempo	Membre	Femmes leader

**Annexe 5.6 Bénéficiaire FAEIJ**

AMOUSSOU Gassan Ayewode	Jeune entrepreneur	FAEIJ
-------------------------	--------------------	-------

## Annexe 6 : BIBLIOGRAPHIE

ANVT (2017) : Volontariat national en chiffres, 13p.

ANVT (2015) : Plan stratégique 2015 – 2020 de l'Agence Nationale du Volontariat du Togo (ANVT), 30p.

ANVT (2015) : Rapport provisoire Diagnostic et identification des leviers d'actions du secteur privé pour sa contribution à l'employabilité et l'insertion socio-professionnelle des volontaires, 82p.

Gouvernement (2013) : Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi(SCAPE) 2013-2017, 189p.

Gouvernement du Togo /PNUD (2013) : Plan d'action du Programme Pays 2014-2018, 30p.

Gouvernement/SUN (2013) : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2014-2018, 62p.

MAEH (2016) : Audit technique et de gestion des systèmes de mini-AEP au Togo, 61p.

MAEH (2015) : *Rapport du programme « Promotion d'un développement durable et résilience aux changements climatiques »* : Appui à l'amélioration de la gouvernance du secteur l'eau au Togo, Année 2015, 8p.

MAEH (2016) : *Rapport de la période 2015-2016 du projet* : Appui à l'amélioration de la gouvernance du secteur l'eau au Togo, 10p.

Ministère de l'Équipement Rural/ Direction de l'Approvisionnement en Eau Potable (2016) : Guides de gestion des ouvrages d'AEP en milieu rural et semi-urbain au Togo, 104p.

MERF/PNUD (2017) : Programme National des Eco-Villages au Togo (PNEVT), 95p.

MERF (2017) : Rapport du premier semestre 2016 du Projet de Promotion du Développement Durable et de Résilience aux Changements Climatiques, 6p.

MERF (2016) : Rapport annuel 2016 du Projet de Promotion du Développement Durable et de Résilience aux Changements Climatiques, 6p.

MDBJEJ (2015) : Rapport annuel Projet Création Emploi et Revenus 2014, 11p.

MDBJEJ (2016) Rapport annuel Projet Création Emploi et Revenus 2015, 16p.

MDBJEJ (2017) Rapport annuel Projet Création Emploi et Revenus 2016, 11p.

MPDAT (2015) Analyse de l'Aide publique au Développement sur la période 2008-2014,12p

MPDAT (2014) Rapport sur l'Aide Publique au Développement 2013,112p

MPDAT (2015) Rapport sur l'Aide Publique au Développement 2014,114p

PNUD(2016) : Le PNUD et la Mobilisation nationale contre le VIH au Togo, quelles contributions et quels résultats sur la période 2010-2015 26p

PNUD (2015) : Rapport quatrième trimestre du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 10p.

PNUD (2016) : Rapport du premier trimestre 2016 du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 8p

PNUD (2016) : Rapport du deuxième trimestre 2016 du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 8p

PNUD (2016) : Rapport du troisième trimestre 2016 du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 8p

PNUD (2015) : Rapport d'activité annuel 2015 du projet de réforme de modernisation de l'administration publique, 11p

PNUD (2014) : Rapport d'activité premier, deuxième et troisième trimestriels 2014 Appuis à l'Accès aux droits et à la justice ,18p

PNUD (2015) : Rapport d'activité annuel 2015 Appuis à l'Accès aux droits et à la justice ,5p

PNUD (2016) : Rapport d'activité annuel 2016 Appuis à l'Accès aux droits et à la justice ,5p

PNUD (2017) : Rapport du premier trimestre 2017 du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 12p.

PNUD (2015) : Rapport annuel d'activité 2015 Projet de développement des capacités de gestion et du développement, 10p

PNUD (2014) : Rapports d'activité premier, deuxième, troisième et quatrième trimestre 2014 Renforcement des Capacités de l'Assemblée Nationale en prévention des crises et coordination, 25p

PNUD (2015): Rapport d'activité annuel 2015 Projet d'appui au renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale, 25P

PNUD (2015) : Rapport n 3 sur le processus électoral au Togo, 25p

PNUD (2013) Rapport final Projet d'appui aux processus électoraux ,31p

PNUD (2013) Country Programme Développement CPD 2014-2018 ,7p

PNUD (2017) : Rapport du premier deuxième 2017 du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD), 12p.

PNUD (2014) : Rapport initial de l'Evaluation finale du projet « Renforcement des Capacités Nationales et Décentralisées de Gestion de l'Environnement (PRCNDGE) », 26p.

PNUD (2016) : Rapport sur le développement humain 2016, 295p

PNUD/Togo : PTA 2015-2016 de Projet de Promotion du Développement Durable et de Résilience aux Changements Climatiques, 7p.

PNUD (2014) : Evaluation à mi-parcours du Programme National des Plateformes Multifonctionnelles, 93p

PNUD/Togo : Document de Projet de Promotion du Développement Durable et de Résilience aux Changements Climatiques, 40p.

PNUD/Togo (2015) : Programme d'investissements prioritaires pour le développement de l'eco-village d'ando kpomey, 24p.

PNUD/Togo (2014) : PTA 2014 du Projet de Développement des Capacités de Gestion du Développement, 12p.

PNUD/Togo (2014) : Rapport annuel 2014 du Projet de développement des capacités de gestion du développement, 12p.

PNUD/Togo (2014) : Rapport du 2<sup>ème</sup> trimestre 2014 du Projet d'appui au renforcement des capacités à l'Assemblée nationale, 5p.

PNUD/Togo (2014) : Plan de travail annuel 2014 du Programme national de développement de la plateforme multifonctionnelle au Togo, 17p.

PNUD/Togo (2016) : Rapport annuel 2016 du Projet d'appui à l'Assemblée nationale, 25p.

PNUD/Togo (2017) : Plan de Travail Biennal 2017 – 2018 *Programme Gouvernance institutionnelle pour un développement durable et inclusif au Togo* » : Projet d'Appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi du développement, 15p.

PNUD/Togo (2017) : Rapport premier semestre 2017 Projet d'appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi du développement, 8p.

PNUD/Togo (2015) : Rapport annuel 2015 Projet d'appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi du développement, 10p.

PNUD/Togo (2016) : Rapport annuel 2016 Projet d'appui au pilotage stratégique, à la planification et au suivi du développement, 12p.

PNUD/Togo (2014) : Rapport Reforme et Modernisation de l'Administration publique au Togo : Bilan et leçons apprises, 48p

PNUD/Togo (2015) : Programme d'investissements prioritaires pour le développement de l'eco-village de donomade, 25p.

MDBJEJ (2015) : Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du programme national du développement de la plateforme multifonctionnelle au Togo, 109p.

PNUD/Togo (2016) : Rapport annuel 2016 de suivi de la mise en œuvre du PTBA du programme national de développement de la plateforme multifonctionnelle, 27p.

PNUD (2014) : Réforme et la modernisation de l'administration publique au Togo 2009-2014 : *Bilan et leçons apprises*, 48p.

PNUD/Togo (2014) : Rapport annuel 2014 du Projet de renforcement du rôle de conservation du système national d'aires protégées du Togo (PRAPT), 35p.

PNUD/Togo (2015) : Rapport annuel 2015 du Projet de renforcement du rôle de conservation du système national d'aires protégées du Togo (PRAPT), 10p.

PNUD/Togo (2017) : Rapport du deuxième trimestre 2017 du Projet de renforcement du rôle de conservation du système national d'aires protégées du Togo (PRAPT), 19p.

UNDAF (2013) : Projet de Descriptif de programme pour le Togo (2014-2018), 7p.