



EVALUATION FINALE DU PROGRAMME- PAYS 2019-2023 PNUD TOGO

Termes de référence

1. Contexte et situation

Contexte du pays

Le Togo est un pays d'Afrique de l'ouest à faible revenu avec une population estimée à 7.706.000 d'habitants au 1^{er} Janvier 2021. Le taux de pauvreté est passé de 61,7% en 2006 à 55,1% en 2015 selon le Questionnaire unifié 2015 de base de bien-être (QUIBB). Selon le Rapport sur le développement humain de 2020, le Togo est classé 167^{ème} sur 189 pays. Entre 2018 et 2019 le Togo a poursuivi son progrès en matière de Gouvernance et a gagné 5 places dans le classement de l'Indice de Gouvernance Mo Ibrahim passant de 49,5 à 50,1 tandis que pour la première fois depuis 10 ans la moyenne africaine de la Gouvernance globale a connu un recul de 0,2. Ce progrès est obtenu grâce à l'amélioration de ses performances en matière de « Sécurité » et de « Développement humain » avec un IDH qui passe de 0,510 à 0,515 même s'il a régressé dans les catégories « participation, droits et inclusion » et « fondements des opportunités économiques ». D'après le CPIA 2020, le Togo continue l'amélioration de ses politiques socio-économiques et de ses institutions avec un score de 3,3 points (+0,1) au-dessus de la moyenne (3,1) des pays IDA d'Afrique Subsaharienne. Ses progrès sont relatifs à la qualité de la gestion budgétaire et financière, l'efficacité dans la mobilisation des recettes et l'équité dans l'utilisation des ressources publiques.

Par ailleurs sur les questions d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes, des avancées suivantes sont enregistrées. La politique nationale d'équité et d'égalité de genre a été actualisée en 2021 pour mieux orienter les interventions visant à réduire les inégalités et à accroître l'autonomisation des femmes. Le pays a relevé le niveau de participation des femmes. Le Gouvernement et l'Assemblée nationale sont respectivement dirigés par des femmes. Le pourcentage de femmes au gouvernement est passé de 23% en 2020 à 35% en 2021.

Des programmes sociaux et économiques sont davantage orientés vers les femmes notamment le Fonds national d'inclusion financière et ses variables projets en particulier le projet d'appui à l'inclusion financière des femmes vulnérables.

Pour ce qui est de l'éducation des filles, le Pays poursuit la gratuité de l'école primaire et la réduction de frais scolaires pour les filles aux collèges et aux lycées.

Dans le domaine de la santé, le gouvernement est passé de la subvention de la césarienne à sa gratuité.

Cependant les progrès économiques et sociaux sont mis à mal par la pandémie de la covid-19 dont les conséquences risquent d'affecter le taux de pauvreté qui s'était réduit de 51,3% en 2017 à 45,5% en 2019. Au 17 Mai 2021, le Togo comptait 1253 cas actifs et 125 décès pour 13275 cas confirmés de malades de covid-19. Bien que la pandémie soit maîtrisée, grâce à la mise en œuvre du plan national de riposte sanitaire soutenu par les partenaires au développement, le Togo doit encore relever beaucoup de défis. Sur le plan social cette crise a mis en exergue les failles du système sanitaire et le bas niveau de digitalisation de l'enseignement et de l'administration. Les dispositions prises par l'UNCT et le Bureau Pays dans le cadre des consignes nationales de riposte contre la Covid-19 (confinement, couvre-feu, limitation des participants aux réunions) ont permis le télétravail et la continuité des opérations du bureau, mais un ralentissement est à noter, lié principalement à l'impossibilité de réalisation de certaines activités incompatibles avec les mesures barrières et autres dispositions logistiques à prendre dans le cadre de la Covid-19. Sur le plan économique, la fermeture des frontières et les mesures d'état d'urgence sanitaire ont pesé sur toutes les entreprises surtout les petites et informelles. Au premier trimestre 2020, 92% des entreprises avaient déjà enregistré une baisse de leurs chiffres d'affaires et les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois (tourisme, transport, commerce) sont les plus touchés. Bien que le Gouvernement ait pris des mesures de stabilisation de l'économie par le soutien aux entreprises et à la consommation des ménages, le taux de croissance projeté à 5,5% en 2020 ne serait plus que de 1,8%. Afin de compenser la perte de revenu des travailleurs du secteur informel, le Gouvernement a mis en œuvre le programme Novissi de transfert monétaire qui a bénéficié à environ 600 000 personnes vulnérables affectées avec plus de 2/3 de femmes.

Contexte de l'évaluation

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda 2030 et de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), le Togo a élaboré le Plan National Développement (PND) 2018-2022 sur lequel le CPD du bureau est aligné. Plusieurs politiques et stratégies

sectorielles découlant du PND ont connu un début de mise en œuvre avant la survenue de la crise sanitaire qui a conduit le gouvernement à une revue et une refonte du PND dans la nouvelle Feuille de Route quinquennale du gouvernement, ajustée à la période 2020-2025, qui est de fait le document cadre sur lequel repose actuellement l'action gouvernementale.

Le PND était sous-tendu par un cadre de résultats qui explicite les impacts, les effets et les extrants attendus ainsi que les indicateurs et les cibles. Il était le cadre de référence pour le suivi de la réalisation des objectifs de développement à moyen terme du pays.

La nouvelle vision gouvernementale « faire du Togo un Pays de cohésion et de paix, et une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable », adoptée en octobre 2020 dans le cadre de la feuille de route gouvernementale 2020-2025, s'articule autour de trois (3) axes complémentaires, (i) renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix, (ii) dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie et (iii) moderniser le pays et renforcer ses structures, et de dix (10) ambitions stratégiques déclinées en quarante (42) projets et réformes.

Le CPD 2019-2023 du PNUD qui était initialement arrimé au PND visait à accompagner le gouvernement dans les objectifs initiaux du PND et reposait sur les postulats suivants :

- Une gouvernance inclusive consolidée et un renforcement des capacités des institutions nationales en vue d'améliorer l'accès aux services sociaux de base, combinés avec des institutions efficaces et responsables et des mécanismes de règlement pacifique des conflits et pour la cohésion sociale, créera des conditions propices à la bonne gouvernance et au maintien de la paix ;
- Une vision non obstruée de la gestion durable des ressources naturelles et un renforcement de la résilience des populations et des écosystèmes face au changement climatique et aux catastrophes, en particulier dans les zones rurales, créera les meilleures conditions pour sortir les populations de la pauvreté ;
- Créer des emplois et mettre en place des chaînes de valeur novatrices, promouvoir l'autonomisation des jeunes et des femmes ainsi que leur participation à la gouvernance à tous les niveaux ainsi qu'une société résiliente et pacifique favoriseront une croissance forte, inclusive et durable à même d'éliminer la pauvreté multidimensionnelle. Le PNUD adoptera une approche basée sur les droits de l'homme ainsi que sur l'équité de genre, et impliquera tous les groupes cibles dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de son programme.

Le programme avec un budget prévisionnel de 102.390 millions USD concerne les cinq régions administratives avec un accent sur les zones rurales et mal desservies, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap, les femmes et les institutions locales ou associatives. S'inspirant des six solutions de signature définies dans le Plan stratégique du PNUD, le CPD 2019-2023 vise à contribuer à la réalisation des cibles prioritaires que le Togo a retenues pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable 1 à 10, 13, 15, 16 et 17.

Après deux années de mise en œuvre du Programme pays et étant donné qu'il a été convenu de raccourcir l'horizon temporel de l'actuel cadre de coopération des Nations unies pour le développement (CCD, ex-PNUAD) afin de relancer un processus de programmation

synchronisé avec la feuille de route gouvernementale, une évaluation finale s'avère nécessaire en vue d'apprécier les progrès accomplis et de tirer les leçons de sa mise en œuvre en vue de renseigner le bilan final du CCD et le prochain processus de programmation. Cette évaluation finale vient donc à point nommé pour mieux arrimer le prochain CPD 2023-2025 à la nouvelle feuille de route gouvernementale 2020-2025.

Cette évaluation est la première et dernière évaluation de CPD pour le cycle actuel et s'inscrit dans le contexte de la modification majeure que constitue l'adoption de la Feuille de Route Gouvernementale 2020-2025 en remplacement du PND, et aussi par la perturbation majeure que constitue la pandémie de la Covid-19.

A cet effet, les présents termes de référence sont élaborés pour le recrutement de deux consultants individuels à savoir un consultant international et un consultant national.

CPD 2019-2023

Le CPD 2019-2023 a été conçu avec la participation des principales parties prenantes nationales, avec pour objectif initial sont alignement sur le Plan national de développement pour 2018 -2022, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour 2019-2023 et le Plan stratégique du PNUD, 2018 -2021. Il s'articule autour de trois axes de transformation interdépendants :

- Améliorer la gouvernance pour accroître la participation citoyenne ;
- Promouvoir une croissance inclusive et l'accès aux services sociaux de base ; et
- Renforcer la gestion durable des ressources naturelles ainsi que la résilience face au changement climatique.

Ainsi donc les 3 piliers ainsi que les produits et effets attendus qui feront l'objet de l'évaluation sont les suivants :

<p>Pilier n°1: «Amélioration de la gouvernance, de l'Etat de droit et consolidation de la paix»</p>	<p>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</p> <p>Effet 4 énoncée dans le PNUAD : d'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent de plus en plus les principes de gouvernance inclusive en mettant l'accent sur la responsabilité, la participation des citoyens, l'accès équitable à des services publics de qualité et la cohésion sociale.</p> <p>Réalisation correspondante du plan stratégique : Accélérer les réformes structurelles aux fins du développement durable</p>
<p>Produit 1.1: Le Ministère de la fonction publique et d'autres institutions visées aux niveaux national et local disposent de moyens renforcés pour assurer l'efficacité de la prestation de services publics</p>	
<p>Produit 1.2: Les capacités du Gouvernement sont renforcées pour la prise en compte du Programme 2030, l'Agenda 2063 et l'Accord de Paris dans les plans de développement et</p>	

les budgets et pour analyser les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, en s'appuyant sur des solutions novatrices et axées sur des données factuelles	
Produit 1.3: Les capacités des institutions nationales et locales sont renforcées pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de décentralisation inclusives et des plans de développement local sensibles au genre	
Produit 1.4: Les institutions judiciaires et les institutions de défense des droits de l'homme disposent des moyens adéquats pour améliorer la protection des droits fondamentaux, la primauté du droit et l'accès à la justice pour les femmes, des jeunes, des personnes vivant avec le VIH/sida et des personnes vivant avec un handicap	
Produit 1.5: les processus d'élaboration de la constitution, de gestion des élections, de supervision et réglementation des médias, et consolidation des procédures parlementaires en vue de favoriser l'inclusion, la transparence, la responsabilité et la cohésion sociale sont renforcés	
Produit 1.6: Les capacités techniques des structures nationales et locales, des organisations de la société civile, des jeunes et des femmes sont renforcées, la prévention et la gestion des conflits et la promotion d'une société plus pacifique	
Pilier n°2: «Promotion de la croissance inclusive et accès aux services sociaux de base »	<p>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</p> <p>Effet 3 énoncée dans le PNUAD faisant intervenir le PNUD : d'ici à 2023, les populations togolaises ont un accès accru, plus équitable, à la protection sociale et à des services sociaux de base de qualité, notamment à l'éducation, à la santé, à l'alimentation, à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement</p> <p>Réalisation correspondante du plan stratégique : éliminer la pauvreté multidimensionnelle par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté</p>
Produit 2.1: Des services sociaux de base de qualité, notamment en matière de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement sont disponibles aux groupes les plus vulnérables	
Produit 2.2: Les capacités des institutions et organisations nationales sont renforcées pour la gestion et le suivi des infrastructures et des équipements économiques et sociaux aux fins du développement durable des collectivités	
Produit 2.3: Les capacités techniques et opérationnelles des organisations professionnelles sont renforcées pour améliorer la compétitivité	
Produit 2.4: L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée pour favoriser l'accès des femmes et des jeunes à un emploi décent	
Produit 2.5: Un système d'information sur le marché du travail est mis en place et opérationnel.	
Pilier N° 3: «Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles, la résilience face	<p>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</p> <p>Effet 2 énoncée dans le PNUAD faisant intervenir le PNUD : d'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face au changement climatique et aux risques de</p>

au changement climatique et aux catastrophes»	<p>catastrophes et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.</p> <p>Réalisation correspondante du plan stratégique : faire face aux situations de crise et accélérer la reprise grâce à des solutions intégrées de gestion de crise</p>
Produit 3.1: les capacités des institutions nationales sont renforcées en matière de formulation, de mise en œuvre et de mobilisation des ressources pour des politiques et plans sectoriels de développement sensibles au genre et basées sur des évidences dans les domaines de gestion des déchets, du climat, des catastrophes et du risque	
Produit 3.2: Solutions adoptées pour favoriser l'accès universel à des sources d'énergie non polluantes, abordables et durables	
Produit 3.3: Les moyens des communautés vulnérables vivant dans des zones hautement exposées aux aléas naturels sont renforcés pour une adaptation aux futures catastrophes et aux effets du changement climatique	

Depuis le lancement du CPD 2019-2023, il a été convenu que les plans de travail biennaux conjointement élaborés et approuvés sont les mécanismes de mise en œuvre du Programme pays. Un premier plan de travail annuel a été mise en œuvre en 2019, et le plan biennal 2020-2021 et celui en cours de mise en œuvre.

A la fin de chaque année, un rapport annuel axé sur les résultats (ROAR) a été régulièrement produit indiquant les progrès réalisés. Les audits HACT sont également régulièrement planifiés et réalisés annuellement suivant les critères d'échantillonnage des projets établis par le siège.

2. Objectifs de l'évaluation

Objectifs

L'objectif général de l'évaluation finale est d'analyser le niveau de réalisation des résultats attendus ou non du CPD, d'apprécier les contributions aux résultats de développement du pays, d'analyser le niveau de mobilisation des ressources, d'analyser les difficultés rencontrées, de faire ressortir les raisons qui expliquent les succès et les limites et en tirer les leçons pour l'élaboration du prochain CPD.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation fourniront des preuves des progrès accomplis, des lacunes existantes et serviront de contribution à la mise en œuvre du programme pour la deuxième moitié du cycle 2019-2023.

De façon spécifique, cette évaluation vise à :

- Examiner la pertinence de la théorie du changement initialement adoptée, à la lumière des différentes contingences (Covid-19, etc.) ayant impacté la mise en œuvre de la première moitié du cycle programme ;
- Analyser les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats ;
- Evaluer en particulier les Outcomes 2 et 3 du CPD dont les évaluations étaient initialement prévues pour Avril 2022 et seront dorénavant sans objet du fait du raccourcissement de la période du CPD.

- Analyser le positionnement du PNUD par rapport à la nouvelle feuille de route gouvernementale 2020-2025 et faire des suggestions ;
- Identifier les enseignements à retenir de la mise en œuvre du CPD et les corrections éventuelles à apporter ;
- Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l'autonomisation économique des femmes, ainsi que tout autre groupe marginalisé.
- Mettre en exergue les points à prendre en compte pour un réalignement suite à la transition du PND vers la Feuille de Route Gouvernementale
- Revoir le plan de mobilisation des ressources et de financement du CPD

L'évaluation sera menée en étroite collaboration et en partenariat avec le Gouvernement et d'autres partenaires nationaux clés.

Portée de l'évaluation

L'évaluation couvrira la période 2019-2021, mettant en évidence les principaux enseignements tirés, avec un accent particulier sur les Outcome 2 et 3 du Programme Pays. L'examen couvrira tous les projets achevés ou en cours au cours de la période 2019-2023 et mettra un accent particulier sur la contribution aux 3 piliers du CPD.

Les principaux utilisateurs du rapport sont le Gouvernement, le bureau de pays du PNUD, les ministères, les équipes des projets, les partenaires au développement et les autres agences des Nations Unies.

3. Critères d'évaluation et questions clés

L'évaluation doit respecter les principaux critères ci-après sans se limiter à ces derniers :

Tableau : Liste non exhaustive des questions clés par critère d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> – Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et est-il nécessaire d'envisager de modifier la mise en œuvre du CPD pour qu'il aide à contribuer davantage à l'atteinte des ODD ? – La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ? – Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et infranational dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions, surtout en cette période où sévit la pandémie de COVID-19 ?

Critères d'évaluation	Questions clés
	<ul style="list-style-type: none"> - Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l'UNDAF et les priorités nationales définies initialement par le PND et actualisées dans la Feuille de Route Gouvernementale. - Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ? - Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ? - Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ? - Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d'obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ? - Quel est l'état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ? - Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du CPD ? - Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d'établir et de pérenniser les partenariats avec d'autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ? - les progrès réalisés à ce jour ont-ils produit, ou pourraient-ils produire à l'avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc...) qu'il faudrait intégrer au cadre de résultats du programme et suivre annuellement ? - Quelle appréciation est faite de l'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ?
Efficience :	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure et de quelle manière le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ? - Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d'autres agences des Nations Unies ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la probabilité que les bénéfices tirés du CPD actuel et du CPD précédent se maintiennent au niveau national et infranational par un niveau adapté d'appropriation, d'engagement et de volonté affiché par le gouvernement ?

Critères d'évaluation	Questions clés
	<ul style="list-style-type: none"> - Si l'on examine le passé, le présent et l'avenir, le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ? - Dans quelle mesure les systèmes mis en place par le biais des systèmes nationaux sont-ils solides et durables pour continuer à fournir des services de qualité à la population ? - Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?
Thèmes transversaux :	<p>Droits fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ? <p>Égalité des sexes et genre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ? - Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-ils la réalité ? - Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? - Est-ce que les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?

4. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation du CPD 2019-2023 sera conduite dans une approche participative impliquant toutes les parties prenantes à savoir les partenaires nationaux, les autres partenaires techniques et financiers, ainsi que le SNU pour la réalisation des objectifs susmentionnés. En particulier, elle sera basée sur :

- **Une analyse documentaire** à partir de tous les rapports, documents de programmes et projets, les documents sur les priorités nationales notamment le PND et l'actuelle Feuille de Route Gouvernementale, les documents de politiques et stratégies sectorielles notamment dans les secteurs clés des ODD, le rapport national sur le développement humain et autres documents de base tels que l'UNDAF, le CPD, les rapports des revues annuelles du CPD, les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR) du PNUD, les Plans de Travail Annuels des projets, les rapports annuels de progrès des projets, les rapports d'évaluations à mi-parcours de projets, les rapports d'audits du bureau et des projets NIM etc.
- **Les rencontres et entretiens** avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- **Les questionnaires** individuels ou de groupe ;

- Les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.
- Des séances de travail avec l'équipe du CO et celle du COST

5. Produits de l'évaluation

Il est attendu à la fin de l'évaluation que son exploitation permette un alignement du prochain CPD du bureau sur la feuille de route gouvernementale 2020-2025 ainsi que sur le nouveau plan stratégique du PNUD.

L'évaluation suivra les étapes standards et fournira, entre autres, les produits classiques suivants :

- Un rapport de démarrage de l'évaluation, comprenant un plan de travail et un calendrier
- Une ébauche de rapport d'évaluation pour commentaire par le groupe de référence
- Une piste d'audit indiquant la manière dont il a été tenu compte des commentaires, des questions et des clarifications
- Le rapport final (tenant compte des commentaires, des questions et des clarifications)
- Des présentations ou d'autres produits de diffusion des connaissances.

6. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences attendues

Une équipe composée de deux experts conduira l'évaluation. L'un des 2 experts devra être un consultant national ayant une bonne connaissance des problématiques et priorités de développement du Togo.

Elle sera dirigée par un consultant international, chef d'équipe justifiant de solides expériences internationales en évaluation de projets et de programmes pays et surtout d'évaluation de CPD du PNUD. Le consultant associé sera un expert national avec des expériences en évaluation et dans les champs thématiques du CPD. Les deux consultants devraient justifier leurs capacités à utiliser efficacement les outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) et de collecte de données à distance (Google forms, Survey monkey, Typeform, Wiki surveys, ODK, KoboCollect etc.)

Les consultants ne peuvent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du CPD (y compris la rédaction du CPD) et ne devront pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au CPD.

Les responsabilités des consultants se présentent comme suit :

Le consultant international / Chef de mission :

- Diriger et gérer la mission d'évaluation,
- Préparer le rapport initial, comprenant le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l'approche de l'évaluation,

- Assurer une division efficace et efficiente des tâches entre les membres de la mission,
- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Préparer et communiquer le projet de rapport,
- Finaliser le rapport (en français) et le soumettre au Groupe de référence et au PNUD

Le consultant national :

- Faire la revue documentaire,
- Participer à la préparation de la méthodologie de l'évaluation,
- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Participer à la rédaction du projet de rapport d'évaluation,
- Assister le responsable de l'équipe dans la finalisation du rapport en incorporant les suggestions reçues.

Les critères de sélection des consultants se présentent comme ci-après :

N°	Critères d'évaluation	Consultant International (Chef d'équipe)		Consultant National (Associé)	
		Barème	Description des critères	Barème	Description des critères
1	Compréhension de la mission	10	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension avérée des questions liées aux ODD, UNDAF, CPD, stratégies nationales de développement ; • Excellente aptitude à la communication ; Compétences avérées en matière d'analyse y compris l'analyse sensible à la dimension genre	10	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension avérée des questions liées aux ODD, UNDAF, CPD, stratégies nationales de développement ; • Excellente aptitude à la communication ; Compétences avérées en matière d'analyse y compris l'analyse sensible à la dimension genre
2	Expériences générales	20	<ul style="list-style-type: none"> • Dix (10) ans d'expérience en matière de gestion du développement. • Expérience dans la formulation et le suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD • Une bonne connaissance du SNU et en particulier du PNUD et de l'UNDAF est indispensable • Une expérience dans les pays de l'Afrique subsaharienne serait un atout 	20	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience avérée d'au moins cinq (05) ans dans la conception la gestion le suivi et l'évaluation des programmes et projets • Expérience dans la formulation et le suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD • Une bonne connaissance des processus nationaux de formulation et de suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD • Expérience d'analyse des thématiques transversales • Une bonne connaissance du SNU sera un atout.

	Expériences spécifiques d'évaluation de CPD (document Programme pays du PNUD)	20	<ul style="list-style-type: none"> Avoir au moins 2 expériences distinctes de conduite d'évaluation de CPD ou Document de programme Pays en tant que chef d'équipe notamment dans les pays en voie de développement particulièrement en Afrique et en dehors du Togo 	20	<ul style="list-style-type: none"> Avoir au moins 2 expériences distinctes de conduite d'évaluation de CPD ou Document de programme Pays au Togo en tant que Consultant Associé
3	Méthodologie proposée	20	<p>Conformité avec les méthodologies prescrites par le guide d'évaluation du PNUD</p> <p>Conformité entre le calendrier et la méthodologie proposée</p>	20	Approche, démarche de consultation des acteurs et parties prenantes, intégration du genre, mode de traitement des données et de rapportage etc.
5	Qualifications et compétences	20	<ul style="list-style-type: none"> Formations académiques pertinentes de troisième cycle en sciences économiques, sociales, politiques ou de développement, ou équivalent 	20	<ul style="list-style-type: none"> Au moins une maîtrise en économie ou sociologie avec expérience en matière de gestion du développement
6	Expérience de la conduite des évaluations à distance (considérée comme un atout)	10	<ul style="list-style-type: none"> Maitrise des outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) Maitrise de la collecte de données à distance (google forms, survey monkey, typeform, wiki surveys, Open Data Kit, KoboCollect etc.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> Maitrise des outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) Maitrise de la collecte de données à distance (Google forms, Survey monkey, Typeform, Wiki surveys, ODK, KoboCollect etc.)
TOTAL		100		100	

7. Déontologie de l'évaluation

Les consultants sont tenus de respecter les normes déontologiques les plus strictes et il leur sera demandé de signer un code de conduite à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont réalisées dans le respect des principes énoncés dans les Directives en matière d'éthique des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)¹².

Ainsi la présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les Directives éthiques pour l'évaluation du GNUE. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

8. Modalités d'exécution

Le processus de l'évaluation du CPD 2019-2023 sera placé sous l'autorité du Représentant Résident du PNUD et sous la co-supervision directe du Représentant Résident Adjoint du PNUD et du Secrétaire général du Ministère de la planification du développement et de la coopération. Il sera encadré par plusieurs acteurs à savoir :

- **Le responsable de l'évaluation** : l'Analyste en suivi évaluation / PMSU du PNUD
- **Les points focaux de l'évaluation** : l'Analyste en suivi évaluation / PMSU du PNUD et les Teams Leaders des piliers du CPD.
- **Le groupe de référence** : Pour faciliter le processus d'évaluation, un groupe de référence PNUD-Gouvernement sera mis en place et sera composé du Représentant Résident Adjoint du PNUD, de l'Economiste Principal du PNUD, des Teams Leaders des 3 piliers, du chargé de communication/capitalisation, des directeurs nationaux des projets et de personnes ressources. Le groupe de référence validera les différents produits de l'évaluation, notamment le draft initial du rapport d'évaluation avant finalisation. Cette validation se fera par relecture et communication d'observations essentielles consolidées aux évaluateurs avant la finalisation du rapport.

Chronogramme d'exécution

La durée d'exécution de cette évaluation est de 25 jours ouvrés.

Le calendrier indicatif d'exécution se présente comme suit :

Etapes	Délai	Livrables
Étape 1 : Examen documentaire et discussion avec le CO, le COST pour le cadrage de l'évaluation	5 jours	Rapport de démarrage

Étape 2 : Collecte des données et échange avec les experts du PNUD et les partenaires	10 jours	Aide-mémoire Présentation des premiers résultats sur la base des données collectées et des informations analytiques
Étape 3 : Préparation et soumission au PNUD du premier draft de l'évaluation du CPD	5 jours	Draft de l'évaluation CPD
Étape 4 : Réunion des parties prenantes pour examen et validation du draft	1 jour	Draft 2 de l'évaluation CPD
Étape 5 : Finalisation et soumission du rapport final de l'évaluation à RBA	4 jours	Rapport final de l'évaluation
Nombre total de jours	25 jours	

Modalités de paiement et spécifications

Le paiement des consultants se fera comme suit :

- 20% du paiement après approbation du rapport de démarrage ;
- 30% après la présentation du projet de rapport d'évaluation;
- 50% après le dépôt du rapport d'évaluation.

Ou, conformément à ce qui aura été convenu entre l'Unité mandatrice et l'équipe chargée de l'évaluation.

Processus de présentation des candidatures ¹

Processus recommandé de présentation des propositions :

- a) **Lettre confirmant la manifestation d'intérêt et la disponibilité** à l'aide du modèle² fourni par le PNUD ;
- b) **CV et Notice personnelle** (Formulaire P11³);
- c) **Brève description de la méthode de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles la personne estime être la mieux placée pour réaliser la mission attribuée, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission attribuée ; (1 page au maximum)

Proposition financière indiquant le montant total tout frais compris du contrat et toute autre dépense relative au déplacement (billet d'avion, indemnités journalières, etc.), qui seront détaillées conformément au modèle joint à la Lettre de manifestations d'intérêt. Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestion relativement à la procédure pour qu'il soit mis à la disposition du

¹ Le recrutement des consultants devra se faire à la lumière des directives relatives au recrutement des consultants dans le POPP: <https://info.undp.org/global/popp/Pages/default.aspx>

² <https://intranet.undp.org/unit/bom/psa/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx>

³ http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc

PNUD en vertu d'un accord de prêt remboursable (RLA), le candidat devra le signaler ici et s'assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés (y compris les attestations de travail, de bonne fin d'exécution, les diplômes et certifications pertinents, etc.) à la candidature devront être présentés à l'adresse : Programme des Nations Unies pour le développement au Togo 40, Avenue des Nations Unies, BP 911 Lomé Tél : +228 22 21 2008/2022 | Fax : +228 22 211916 ou par e-mail à procurement.tg@undp.org à 17H30 au plus tard. Les candidatures incomplètes ne seront pas examinées.

Critères d'évaluation des propositions : seules les candidatures qui répondent et sont conformes aux critères seront évaluées. Les offres seront évaluées selon une méthode qui associe plusieurs évaluations – l'offre technique comptera pour 70 pour cent et l'offre financière proposée comptera pour 30 pour cent de l'évaluation totale. Le candidat qui obtiendra la meilleure évaluation, et qui acceptera les conditions générales du PNUD, se verra attribuer le contrat.

9. Annexes

Les documents ci-après jugés importants sont joints au présent TDR. Il s'agit de :

- Des documents de stratégie nationale adaptés,
- Le Bilan Commun de Pays.
- L'UNDAF 2019-2023,
- Le Document de Programme Pays (CPD) du PNUD sur la période 2019-2023,
- Le diagramme de la théorie du changement
- Le Plan National de Développement 2018-2022
- La feuille de route Gouvernementale 2020-2025
- Les Rapports Nationaux sur le Développement Humain,
- Les Rapports d'avancement sur les ODD au Togo,
- Les rapports d'activité des partenaires de réalisation,
- Les Rapports Annuels Axés sur les résultats du PNUD (ROAR) 2019 et 2020,
- Le rapport d'évaluation finale du PUDC