



République Togolaise



Au service  
des peuples  
et des nations

**EVALUATION FINALE ANTICIPEE DU PROGRAMME PAYS DU PNUD AU TOGO  
CPD, CYCLE 2019-2023**

**RAPPORT FINAL**

**Pays de l'intervention d'évaluation : Togo**

**Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays Togo**

**Evaluateurs : Cheikh FAYE, Consultant International : [chfaye.chfaye@gmail.com](mailto:chfaye.chfaye@gmail.com)**

**Désiré PITTA, Consultant National**

**Calendrier de l'évaluation : 21 Mars – 31 Mai, 2022**

**Date du rapport : 31 Mai 2022**

**REMERCIEMENTS**

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays au Togo ; la partie nationale à travers les institutions parties au programme, notamment les Ministères transversaux et sectoriels, et les autres entités publiques ; les organisations de la société civile, partenaires d'exécution du programme ; les partenaires financiers ; et les bénéficiaires directs du programme. Que tous trouvent ici l'expression de la reconnaissance des auteurs !

## Sommaire

Acronymes.....	4
Résumé exécutif.....	5
1. Description du Programme.....	5
2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation.....	5
3. Méthodologie.....	5
4. Conclusions - Recommandations - Enseignements.....	6
4.1. Conclusions.....	6
4.2. Recommandations.....	7
4.3. Enseignements.....	8
Introduction.....	9
1. But et portée de l’évaluation.....	9
2. Objectif, destinataires et utilité de l’évaluation.....	9
3. Identification succincte du programme évalué.....	9
4. Structure du rapport d’évaluation.....	9
5. Enchaînements du rapport.....	10
6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport.....	11
Description du Programme.....	11
1. Caractéristiques stratégiques des interventions.....	11
2. Cadre de Résultats, Hypothèses.....	11
3. Bénéficiaires directs et indirects du programme.....	12
4. Cadre de mise en œuvre.....	13
5. Liens du programme avec les priorités nationales.....	13
6. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD.....	13
7. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus.....	14
8. Partenariats au service du programme.....	14
9. Portée de l’Intervention.....	15
10. Ressources totales.....	15
11. Facteurs contextuels d’influence sur le programme.....	16
12. Faiblesses de conception.....	16
13. Contraintes d’exécution.....	16
Étendue, Objectifs et Question de l’Evaluation.....	17
1. Étendue de l’évaluation.....	17
2. Objectifs de l’évaluation.....	17
3. Critères d’évaluation.....	17
4. Questions relatives à l’évaluation.....	18
Approche et Méthodes d’évaluation.....	20
1. Sources de données.....	20
Tableau 2 : Typologie des sources secondaires.....	21
2. Cadre d’échantillonnage des sources primaires.....	21
3. Procédures et instruments de collecte de données.....	22
4. Normes de performance.....	22
5. Participation des parties prenantes.....	22
6. Considérations éthiques.....	22
7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation.....	23
Analyse des données.....	23
Déductions et Conclusions.....	24
1. Déductions.....	24
1.1. Pertinence.....	24
1.2. Efficacité.....	26
1.3. Efficience.....	38
1.5. Durabilité.....	40
1.6. Questions transversales : Droits humains et Genre.....	42
2. Conclusions.....	44
2.1. Pertinence.....	44
2.2. Efficacité.....	45
2.3. Efficience.....	46
2.4. Durabilité.....	46
2.5. Thématiques transversales.....	46
Recommandations.....	47
Enseignements clés tirés de la mise en œuvre.....	49

Annexes .....	51
1. Termes de référence pour l'évaluation .....	52
2. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie.....	60
2.1. Matrice d'évaluation.....	60
2.2. Guide d'entretien.....	72
2.3. Outil d'analyse des données budgétaires.....	73
3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités.....	74
4. Liste des documents consultés .....	75
5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme.....	77
6. Tableaux de résumé des déductions/performances .....	79
7. Données budgétaires sur le programme .....	95
8. Biographie succincte de l'Évaluateur .....	97
9. Code de conduite signé par l'Évaluateur principal.....	97
10. Audit-trail.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : Partenariats autour du programme .....	15
Graph 1 : Ressources prévisionnelles du CPD .....	16
Tableau 2 : Typologie des sources secondaires .....	21
Graph 2 : Niveau de réalisation des produits de l'Effet 1 : base Indicateurs.....	30
Graph 3 : Niveau de réalisation des produits de l'Effet 2 : base indicateurs.....	33
Graph 4 : Niveau de réalisation des produits de l'Effet 3 : base indicateurs.....	35
Tableau 3 : Le genre dans le cadre de résultats.....	36
Graph 5 : Cadre budgétaire : Programmation-Mobilisation-Exécution : USD pour les Valeurs absolues.....	38
Graph 6 : Cadre budgétaire : Dispersion des taux d'exécution par Composante, base projets .....	39
Graph 7 : Composantes-programme : Contributions de performance vs Absorption budgétaire.....	40

## Acronymes

CAD	: Comité d'Aide au Développement
CDN	: Contribution Déterminée au niveau National
COVID-19	: Maladie à Coronavirus 19
CPD	: Document de Programme de Pays
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
FENU	: Fonds d'Équipement des Nations Unies
HAAC	: Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
HAPLUCIA	: Haute autorité de prévention et de lutte contre la corruption et les infractions assimilées
HCCRUN	: Haut Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale
INSEED	: Institut National de la statistique et des Etudes Economiques et Démographiques
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIM	: Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PND	: Plan National de Développement
PNUAD	Plan des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
Prodoc	: Document de Projet
PS	: Plan Stratégique
PTF	: Partenaire Techniques et Financiers
PTFM	Plateforme Multifonctionnelle
PVE	: Programme de Prévention de l'Extrémisme Violent
SMART	: Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le Temps
SNU	: Système des Nations Unies
SNU	: Système des Nations Unies
TDR	: Termes de Référence
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
VIH	: Virus d'Immunodéficience Humaine
VNU	: Volontaires des Nations Unies

# Résumé exécutif

## 1. Description du Programme

i. Le Programme Pays (CPD, 2019-2023) est le cadre partenarial du Programme des Nations Unies pour le Développement, en appui aux politiques nationales de développement du Togo. Il est ancré dans le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD, 2019-2023) dans le pays. Le CPD est construit sur les résultats-effets suivants : Effet1-CPD : "*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.*"; Effet-CPD 2 : "*D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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.*"; et Effet-CPD 3 : "*D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.*" Son budget prévisionnel évalué à 103 millions de dollar, dont 42 millions de dollar sont mobilisés à date.

## 2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Évaluation

ii. L'évaluation a pour objectif de faire ressortir les résultats à date de l'exécution du CPD, d'en tirer des enseignements et de formuler des recommandations utiles à un nouveau cycle. Les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, complétés par les thématiques transversales constituent le cadre de référence de l'évaluation dont les destinataires sont : le PNUD ; la partie nationale, notamment l'État du Togo, la société civile et les populations bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers, qu'ils appuient directement le CPD ou interviennent simplement sur les mêmes problématiques que le programme. L'évaluation permet aux décideurs, au besoin, la prise de décisions d'ajustement, de renforcement ou d'arrêt de stratégies dans le cycle suivant. Les autres destinataires utiliseront notamment les leçons apprises et les recommandations pour éclairer leurs interventions de même nature.

## 3. Méthodologie

iii. L'évaluation est articulée autour d'une *double démarche de collecte de données d'une part, l'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'autre part.* Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du programme. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l'évaluation*, et *données primaires issues d'entretiens avec les acteurs*. La collecte de données sur le terrain a été conduite par un consultant national, l'évaluateur principal intervenant à distance. Elle a permis de réunir des informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) sur la vie du programme. Les données secondaires disponibles et utiles ont été extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai de la mission et du nombre élevé d'acteurs parties prenantes au programme, un échantillon qualitatif de sources primaires a été constitué, sur la base de critères de large inclusion. *La triangulation des outils et des perspectives a été un protocole transversal de la méthodologie*, évitant ainsi à l'évaluation de dépendre exclusivement d'un type et d'être éventuellement fragilisée par ses limites. *L'analyse des informations collectées a été guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir : l'établissement des performances en réponse aux questions d'évaluation,

dans le cadre des critères consacrés et des thématiques transversales ; la formulation de recommandations d'enseignements subséquents.

## **4. Conclusions - Recommandations - Enseignements**

### **4.1. Conclusions**

#### **4.1.1. Pertinence**

iv. **Conclusion #1** : Le programme est pertinent du point de vue de l'alignement sur les cadres de politique de développement du Togo : le Plan National de Développement (PND 2018-2022) et la Feuille de route gouvernementale. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de surveiller le renouvellement des référentiels nationaux de planification, ainsi que les problématiques émergentes de l'environnement, et de se disposer à ajuster le programme sur leurs nouveaux contenus.

v. **Conclusion #2** : Sur le plan de sa formulation actée dans le document de programme, et robuste par ailleurs dans l'ensemble, le CPD montre toutefois une série de limites internes. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de veiller à combler les lacunes d'écrire ainsi identifiées, notamment en améliorant la robustesse technique, la cohérence et la lisibilité du cadre logique, en développant une théorie du changement et reflétant adéquatement les transversalités de rigueur comme le genre dans la matrice des résultats/

#### **4.1.2. Efficacité**

vi. **Conclusion #3** : Sur la base d'une pondération qui ramène les cibles à 60% de leur valeur initiale correspondant aux trois années de vie effective du CPD, les performances sur les produits actés dans la matrice des résultats et des ressources, sont de niveau 4 sur une échelle de 6, ce qui veut dire qu'elles sont modérément satisfaisantes, cette réalisation d'ensemble se distribuant toutefois différemment entre les trois Composantes-effets. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de maintenir un bon niveau de cohérence d'intervention dans les composantes, à travers des portefeuilles raisonnablement constitués et dotés des moyens adéquats pour les tenir et les exécuter.

vii. **Conclusion #4** : En termes de contributions d'Effet, la résonance des produits livrés par le programme sur l'évolution des indicateurs de développement du pays, est peu décidable par manque de données actuelles documentant l'évolution récente de ces indicateurs. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de poursuivre et d'amplifier le développement des capacités de l'appareil statistique national, d'une part, tout en mettant un accent particulier sur le renseignement régulier, même par dispositif de sondage léger et de proxys les indicateurs nationaux sur lesquels le programme articule ses interventions.

viii. **Conclusion #5** : Dans un environnement et un contexte de coopération sous tension, le programme est malgré tout porté par un réseau de partenariats solide. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de poursuivre dans cette voie, tout en essayant de mieux intéresser au programme des partenaires non traditionnels comme le secteur privé.

#### **4.1.3. Efficience**

ix. **Conclusion #6** : Globalement, l'efficience qui se dégage du programme au travers de la confrontation du niveau de performance stratégique et de l'absorption budgétaire est réelle, bien que contrastée d'une Composante à l'autre. ***L'implication de cette conclusion pour la***

*suite* est de restructurer le portefeuille en gardant dans chaque composante un bloc de projets et d'interventions cohérent, focalisé et adéquat pour l'organisation et les moyens disponibles pour le gérer.

#### 4.1.4. Durabilité

x. **Conclusion #7** : Bien que le programme ne dispose pas de stratégie de sortie formellement élaborée et insérée dans le document de programme, le pronostic de durabilité de ses avantages est bien servi par l'exécution nationale, mais potentiellement desservi par des défis de capitalisation des structures d'ancrage. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est d'élaborer une stratégie de sortie et de l'insérer au programme pour constituer une base d'initiative et d'action pour anticiper sur la durabilité pendant la vie des projets.

#### 4.1.5. Thématiques transversales

xi. **Conclusion #8** : Les thématiques transversales, le genre en particulier, ne sont pas suffisamment reflétées dans la matrice des résultats et des ressources du programme, bien que diverses interventions s'efforcent de les mettre en œuvre. ***L'implication de cette conclusion pour un nouveau programme*** est de mieux refléter les thématiques transversales dans l'écriture du programme pour faciliter de véritables stratégies systémiques à leur profit.

#### 4.2. Recommandations

xii. **Recommandation #1** : Surveiller le renouvellement des référentiels nationaux de planification, ainsi que les problématiques émergentes dans l'environnement, et mieux ajuster le programme sur leurs nouveaux contenus. Cette recommandation est ancrée dans la Conclusion #1 et aura comme impact de renforcer l'adhérence du programme sur les priorités nationales.

xiii. **Recommandation #2** : Comblent les lacunes d'écriture du programme : développer en soubassement logique une théorie du changement ; améliorer la robustesse technique, la cohérence et la lisibilité du cadre logique ; refléter adéquatement les transversalités de rigueur comme le genre, les droits humains et l'inclusion sociale dans la matrice des résultats. Cette recommandation est ancrée dans les conclusions #2&8, et aura comme impact d'assurer la complétude du programme et de consolider ses logiques et moyens d'influence sur l'environnement.

xiv. **Recommandation #3** : *Atteindre et maintenir un bon niveau de cohérence d'intervention dans les Composantes, à travers des portefeuilles de clusters raisonnablement constitués et dotés des moyens adéquats pour les gérer et les exécuter.* Cette recommandation est ancrée dans les conclusions #3&6, et aura comme impact d'améliorer la mise en œuvre du programme.

xv. **Recommandation #4** : Poursuivre et amplifier l'appui au développement de l'appareil statistique national, en mettant un accent particulier sur les capacités à renseigner à date et de manière régulière, même par dispositif de sondage léger et en recourant à des proxys, les indicateurs nationaux sur lesquels le programme articule ses interventions. Cette recommandation est ancrée dans la conclusion #4, et aura comme impact de permettre au pays de disposer de données de références solides, actuelles et régulières ; au programme de suivre l'évolution des indicateurs auxquels il veut contribuer.

xvi. **Recommandation #5** : Consolider la mobilisation des ressources en essayant de mieux intéresser au programme des partenaires non traditionnels comme le secteur privé. Cette recommandation est ancrée dans la conclusion # 5, et aura comme impact de diversifier les ressources sur le programme.

xvii. **Recommandation #6** : *Elaborer et insérer au programme une stratégie de sortie pour constituer ainsi et donner à tous les projets, pendant leur cycle de vie, une même base d'initiative et d'action anticipative sur les défis à la durabilité des résultats.* Cette recommandation est ancrée dans la conclusion # 7, et aura comme impact de permettre d'assurer la survie des acquis du programme.

### 4.3. Enseignements

xviii. **Leçon #1** Alors que la gestion de conflit de la pacification des communautés est traditionnellement regardée dans les milieux d'intervention comme la chasse gardée des aînés, les stratégies inclusives du programme montrent qu'il est utile de laisser les jeunes et les femmes y jouer des rôles de plus en plus importants.

xix. **Leçon #2** : L'adhésion des populations à la stratégie de conservation que constituent les aires protégées est un défi réel certes, mais non insurmontable.

xx. **Leçon #3** : Dans le domaine de la protection des femmes, les complémentarités qui se découvrent entre les maisons de justice et les centres d'écoute des femmes victimes de violences basées sur le genre doivent demeurer intelligentes.

xxi. **Leçon #4** : Au niveau opérationnel, les retards dans l'exécution des activités programmatiques peuvent être vaincus en faisant évoluer le cadre de mise en œuvre vers plus d'anticipation et de flexibilité.

# Introduction

## 1. But et portée de l'évaluation

1. Cette évaluation du CPD, cycle 2019-2023 a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence du PNUD, Bureau Pays en République du Togo. Elle a pour but d'examiner, à date, dans quelle mesure le programme est en train d'atteindre ses objectifs et d'aider le pays à relever ses défis nationaux de développement économique et social. Elle doit aussi permettre d'identifier les processus ayant encadré les résultats obtenus, documenter les pratiques, bonnes ou moins satisfaisantes, et formuler des recommandations applicables pour accompagner l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau cycle de vie du programme.

2. En termes de portée, l'évaluation couvre l'ensemble des interventions au titre des trois effets du programme, sur l'ensemble du territoire national, ainsi que les initiatives ancrées dans la réponse COVID 19. Elle s'appuie sur les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Durabilité, Impact, complétés par les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et les droits humains.

## 2. Objectif, destinataires et utilité de l'évaluation

3. L'évaluation a pour objectif général "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 objectifs spécifiques déclinés par les termes de référence de la mission sont détaillés plus bas dans une section dédiée.

4. Les destinataires de cette évaluation sont : le PNUD ; la partie nationale à travers l'État du Togo, la société civile et les populations bénéficiaires ; ainsi que les partenaires techniques et financiers, qu'ils appuient directement le CPD ou interviennent sur les mêmes problématiques que le programme. L'utilité de l'évaluation est de permettre aux parties prenantes directes, connaissant où en est le programme à date, de prendre, au besoin, les décisions d'ajustement, de renforcement ou d'arrêt d'interventions dans le nouveau cycle. Les autres destinataires peuvent exploiter les leçons apprises et les recommandations pour éclairer leurs interventions de même nature ou sur les mêmes matières.

## 3. Identification succincte<sup>1</sup> du programme évalué

5. L'intervention objet de cette évaluation est le CPD du PNUD au Togo qui couvre la période 2019-2023. Il articule ses contributions dans le cadre de trois Effets de programme : (i) Améliorer la gouvernance pour accroître la participation des citoyens ; (ii) Promouvoir un mode de croissance profitant à tous ainsi que l'accès aux services de base ; et (iii) Renforcer la gestion durable des ressources naturelles et la résilience face aux changements climatiques.

## 4. Structure du rapport d'évaluation

---

<sup>1</sup> Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail à la section suivante intitulé "Description de l'intervention".

6. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les exigences des Termes de référence de la mission, dans le respect des préconisations les plus récentes du Guide d'évaluation du PNUD, édition de Juin 2021. Son canevas est comme suit.

- Page de couverture
  - Nom de l'intervention d'évaluation
  - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
  - Pays de l'intervention d'évaluation
  - Noms et organisations de l'évaluateur
  - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
  - Remerciements
- Table des matières
- Liste des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Introduction
- Description du Programme
- Etendue de l'évaluation et objectifs
  - Etendue de l'évaluation
  - Objectifs de l'évaluation
  - Critères d'évaluation
  - Questions relatives à l'évaluation
- Approche et méthodes d'évaluation
  - Sources de données
  - Echantillon et cadre d'échantillon
  - Procédures et instruments de collecte de données
  - Normes de performance
  - Participation de la partie prenante
  - Considérations éthiques
  - Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs
  - Principales limitations de la méthodologie
- Analyse des données
- Déductions et conclusions
- Recommandations
- Enseignements tirés
- Annexes du rapport
  - Termes de référence pour l'évaluation
  - Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
  - Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
  - Liste des documents d'aide révisés
  - Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
  - Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
  - Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
  - Code de conduite signé par les évaluateurs

## **5. Enchaînements du rapport**

7. La structure de rapport ci-dessus satisfait à plusieurs exigences de cette évaluation. D'abord sont déclinées la finalité, la portée, les destinataires et l'utilité de l'évaluation. Puis est décrit le programme qui est évalué. La présentation de la méthodologie vient ensuite indiquer comment l'évaluation est conduite, en n'omettant pas les limites éventuelles et les moyens de leur mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d'évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/OCDE. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d'intrants à la production du rapport, et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l'évaluation et de son rapport.

## **6. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport**

8. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et aux analyses subséquentes, l'examen des rendus du programme permet d'informer sur les différents seuils de performance ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s'appuyer sur ces extraits pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure conception et mise en œuvre d'un nouveau cycle de programmation.

## **Description du Programme**

### **1. Caractéristiques stratégiques des interventions**

9. Le CPD est un cadre partenarial d'appui aux politiques nationales de développement du Togo. A cette fin, il fait s'inscrire dans le cadre du PNUAD de même cycle et fait sien les trois effets ci-dessous :

- **Effet-CPD 1** : *"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."*
- **Effet-CPD 2** : *"D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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."*
- **Effet-CPD 3** : *"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables."*

10. Les interventions du programme sont organisées dans le cadre des trois portefeuilles : (i) Gouvernance et participation des citoyens, portant l'Effet 1 ; (ii) Croissance inclusive et services de base, portant l'Effet 2 ; et (iii) Ressources naturelles et résilience aux changements climatiques, portant l'Effet 3. Les contributions de substance aux Effets escomptés du CPD sont, quant à elles, actées dans neuf (14) produits : six (06) pour l'Effet 1 et cinq (05) pour l'Effet 2 et trois (03) pour l'Effet 3.

### **2. Cadre de Résultats, Hypothèses**

11. **Cadre logique** : Le cadre des résultats et des ressources du programme est constitué autour de 3 Effets et de 14 produits. Il est consultable dans les annexes de ce rapport.

12. **Hypothèses et risques** : Les risques anticipés du programme sont : i : insuffisance des ressources mobilisées ; ii : instabilité sociale et politique ; et iii : appropriation nationale insuffisante. La mobilisation des ressources se heurte généralement à une caractéristique structurelle du pays qui compte un nombre relativement plus réduit de partenaires directs, en comparaison avec d'autres pays de la sous-région. Par ailleurs, même si le programme parvient à lever des fonds importants du budget de l'Etat, ces concours connaissent traditionnellement un niveau de décaissement moyen à faible. L'instabilité sociopolitique est un défi permanent dans un environnement où les clivages politiques demeurent vigoureux, et constitue un terreau qui peut être une gêne à l'appropriation nationale. La stratégie de mitigation de ces risques développée par le programme s'articule autour d'une demi-douzaine d'entrées : a) faire preuve d'initiative vers les financements nationaux, y compris des partenariats public-privé et aider le Gouvernement à améliorer son efficacité fiscale ; b) rechercher des partenariats avec les bailleurs en faveur des objectifs de développement durable ; c) soutenir la concertation politique et le dialogue social et accompagner les dynamiques de réformes consensuelles; d) tenir des consultations régulières avec les autorités nationales, les collectivités locales et les organisations de la société civile et renforcer leurs capacités afin de rationaliser l'emploi des ressources ; e) mettre au point et adapter à chaque intervention une stratégie de sortie ; et f) : consolider le cadre de coordination du programme.

### 3. Bénéficiaires directs et indirects du programme

13. Le programme profite globalement à l'ensemble du pays et à ses populations, soit 8 630 797 millions d'habitants, puisqu'il est d'envergure nationale de par sa portée stratégique bien que ses interventions opérationnelles, elles, sont localisées dans des zones de focalisation où les besoins sont les plus aigus. Les bénéficiaires directs, essentiellement institutionnels, sont les ministères partenaires et autres entités nationales porteurs de devoirs, que le programme aide à développer les capacités nécessaires à des meilleurs services aux populations comme détentrices de droits, et parmi elles les plus composantes les plus défavorisées. Les organisations de la société civile, y compris les associations féminines, bénéficient aussi de cette logique de renforcement des capacités nationales. Par Effet et dans le détail, ils sont comme suit :

14. **Effet 1** : Ministères chargés de la Planification du développement, de la Réforme administrative, de l'Économie et des finances, de l'Action sociale et promotion de la femme, de l'Économie numérique, de l'Administration territoriale, de la Justice, de la Sécurité et de la protection civile, des droits de l'homme ; Parlement ; Commission nationale des droits de l'homme ; Cour constitutionnelle ; HCCRUN ; Commission électorale nationale indépendante ; HAPLUCIA ; HAAC ; Autorités locales.

15. **Effet 2** : Ministères chargés de la Santé et de la protection sociale, de l'Enseignement, de l'Eau et de l'assainissement, du Travail et de l'emploi, des Infrastructures et transports, de l'Agriculture-élevage-hydraulique, de l'Économie et de finances, du Développement à la base, de la Formation professionnelle ; INSEED ; Agence nationale d'appui au développement à la base ; Centre entrepreneurial des femmes d'affaires du Togo (INNOV'UP) ; Centre régional d'enseignement technique et de formation professionnelle ; Agence nationale pour l'emploi.

16. **Effet 3** : Ministères chargés de l'Environnement et des ressources forestières, des Mines et de l'énergie ; Agence nationale de la protection civile. Toutefois, compte tenu de la transversalité de droit de la dimension environnementale dans les interventions du Système

des Nations Unies, les bénéficiaires des Effets 1 et 2 sont également touchés par l'Effet 3 dans une certaine mesure.

#### **4. Cadre de mise en œuvre**

17. Le Ministère du Plan et du Développement est le partenaire institutionnel du Bureau dans le cadre de l'exécution du programme, comme de sa formulation auparavant. La mise en œuvre met en avant l'exécution et s'aligne sur l'initiative Unis dans l'action. En collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, le programme mobilise des partenaires de réalisation après avoir évalué leurs capacités, dans le cadre de la politique harmonisée des transferts de fonds. En cohérence avec le cadre de programmation unique du PNUAD, des instruments de programmation communs ou harmonisés sont déployés, à l'image des programmes conjoints inter institutions et de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement. Le programme dispose d'une stratégie et d'un plan d'action de communication et de partenariats. Le programme est placé sous la guidance d'organes conjoints de coordination entre le Gouvernement et le PNUD, dans le cadre plus vaste des mécanismes de gouvernance du PNUAD. Au moins 5 % du budget est provisionné pour les activités de contrôle de l'exécution, d'évaluation et de collecte de données ; les indicateurs ont vocation à être suivis tout au long de l'exécution des projets au moyen de remontée de données des agents de mise en œuvre et de visites de terrain. L'évaluation montrera dans quelle mesure ces prescriptions de gouvernance sont en train d'être imprimées dans la vie du programme.

#### **5. Liens du programme avec les priorités nationales**

18. Les priorités nationales sont actées dans le Plan National de Développement (PND) du Togo, cycle 2018-2022. Une Feuille de route du Gouvernement a aussi été élaborée à partir de 2020 et devrait courir jusqu'en 2025. Le PND est structuré autour de 3 piliers : (i) Mise en place d'une plateforme logistique et d'un hub financier d'excellence ; (ii) Développement des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives ; et (iii) Consolidation du développement social et renforcement des mécanismes d'inclusion. L'Effet 1 "*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.*", est parfaitement ancré dans le pilier 3, tandis que l'Effet 2, "*D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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.*", est en phase avec les piliers 2 et 3. L'Effet 3, "*D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.*", est aligné sur le PND en son axe 3, plus précisément au résultat attendu 12 intitulé : "La gestion durable des ressources naturelles et la résilience aux effets des changements climatiques sont assurées/". Le pays est inséré dans les stratégies internationales de gestion durable des ressources naturelles et de protection de l'environnement, et dispose de cadres d'action dans ce sens.

#### **6. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD**

19. L'ancrage du programme dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement, PNUAD 2019-2023, est comme suit : l'Effet 1 sur la gouvernance est ancré dans le domaine prioritaire 4 portant sur l'"Amélioration de l'efficacité des institutions, de la gouvernance et promotion de la cohésion sociale" ; l'Effet 2 sur les services sociaux, dans le

Domaine prioritaire 3 portant sur "Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité" ; l'Effet 3 dédié à l'environnement, dans le domaine prioritaire 2 axé sur l'"Appui à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles". L'alignement du CPD sur le Plan Stratégique corporate du PNUD, PS 2018-2021, est comme suit : la Réalisation correspondante du PS intitulée "Accélérer les réformes structurelles aux fins du développement durable" sert d'ancrage aux Effets-programme 1&3, tandis que les Réalisations intitulées "*Éliminer la pauvreté multidimensionnelle par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté*", et "*Faire face aux situations de crise et accélérer la reprise grâce à des solutions intégrées de gestion de crise*", respectivement légitiment solidairement l'Effet 2. En ce qui concerne les Objectifs de Développement Durable, les trois Effets du CPD sont globalement au service de l'ensemble des ODD, tout en ciblant plus spécifiquement les ODD 1 : Lutte contre la pauvreté ; 2 : Lutte contre la faim ; ; 5 : Égalité des sexes ; 7 : Énergie propre et durable ; 10 : Réduction des inégalités ; 11 : Villes & communautés durables ; 13 : Changements climatiques ; 15 : Écosystèmes terrestres ; 16 : Institutions et sociétés de paix et de développement ; et 17 : Partenariats pour les ODD.

## **7. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus**

20. Le programme est écourté après trois (03) années de mise en œuvre sur les cinq (05) initialement prévues dans son cycle. A cette étape, l'environnement a connu des évolutions importantes qui ont amené des ajustements de la part du programme. La survenue de la pandémie COVID-19 a fait des années 2020 et 2021 une période d'adaptation pour le programme qui a été amené à reconfigurer ses stratégies pour contribuer à la réponse sanitaire du pays. En second lieu, l'élaboration d'un nouveau Plan de Développement National en remplacement de celui qui servait d'ancrage au CPD a imposé l'idée d'écourter le programme pour en formuler un nouveau aligné sur le nouveau cadre de planification du Togo. Enfin la montée en acuité de la problématique de l'extrémisme violent dans la sous-région crée un défi additionnel qui sera mieux pris en compte dans un nouveau programme-pays.

## **8. Partenariats au service du programme**

21. Autour du Gouvernement du Togo et du PNUD, le programme avait anticipé un réseau partenarial diversifié : partenaires institutionnels, techniques et stratégiques, d'exécution, financiers. Les partenariats sont ci-dessous, organisés par Effet et autour des besoins clés du programme. Les partenaires étatiques sont les répondants institutionnels mais contribuent aussi au financement du programme ; les partenaires techniques et financiers apportent des contributions stratégiques et de concours en ressources, en fonction de leur profil ; les organisations de la société civile jouent des rôles d'agences d'exécution des activités du programme sur le terrain.

**Tableau 1 : Partenariats autour du programme**

	Effets	Partenaires nationaux		PTF
		Institutionnels	Autres	
CPD 2019-2023	<i>"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."</i>	Ministères chargés de la Planification du développement, de la Réforme administrative, de l'Économie et des finances, de l'Action sociale et promotion de la femme, de l'Économie numérique, de l'Administration territoriale, de la Justice, de la Sécurité et de la protection civile, des droits de l'homme ; Parlement ; Commission nationale des droits de l'homme ; Cour constitutionnelle ; HCCRUN ; Commission électorale nationale indépendante ; HAPLUCIA ; HAAC ; Autorités locales	Société civile : partenaires d'exécution	Bailleurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Union Européenne</li> <li>• Banque mondiale,</li> <li>• Agence allemande de coopération internationale</li> <li>• Groupe bancaire KFW</li> <li>• Banque Africaine de Développement</li> <li>• Fonds monétaire international</li> </ul> SNU <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD</li> <li>• OIT</li> <li>• UNICEF</li> <li>• OMS FNUAP ONUSIDA</li> <li>• Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat, OIT, FNUAP, UNICEF</li> </ul>
	<i>l'Effet 2, "D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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."</i>	Ministères chargés de la Santé et de la protection sociale, de l'Enseignement, de l'Eau et de l'assainissement, du Travail et de l'emploi, des Infrastructures et transports, de l'Agriculture-élevage-hydraulique, de l'Économie et de finances, du Développement à la base, de la Formation professionnelle ; INSEED ; Agence nationale d'appui au développement à la base ; Centre entrepreneurial des femmes d'affaires du Togo (INNOV'UP) ; Centre régional d'enseignement technique et de formation professionnelle ; Agence nationale pour l'emploi	Société civile : partenaires d'exécution	Bailleurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Africaine de Développement</li> <li>• Agence japonaise de coopération internationale</li> <li>• Agence allemande de coopération internationale</li> </ul> SNU <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD</li> <li>• OIT</li> <li>• UNICEF</li> <li>• OMS</li> <li>• FNUAP</li> <li>• ONUSIDA</li> </ul>
	<i>"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables."</i>	Ministères chargés de l'Environnement et des ressources forestières, des Mines et de l'énergie ; Agence nationale de la protection civile		Bailleurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque mondiale</li> <li>• Cadre de coopération mondiale</li> <li>• Fonds pour l'Environnement Mondial</li> <li>• Agence allemande de Coopération Internationale</li> </ul> SNU <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD</li> <li>• FEM</li> </ul>

*Source : CPD 2019-2023, Document de programme*

## 9. Portée de l'Intervention

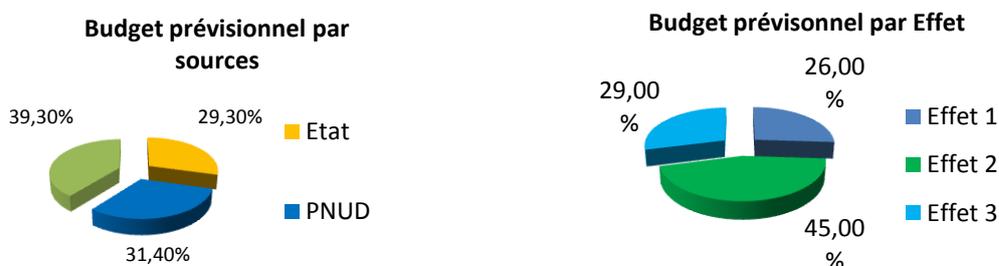
22. **Portée de l'intervention, composantes et population cible potentielle** : Le programme a une double dimension stratégique et opérationnelle. Par sa dimension stratégique, le programme touche l'ensemble de la population du Togo, car influençant les politiques nationales qui ont par définition une envergure nationale et vocation à donner du mieux-être à tous les citoyens. En revanche, les interventions de type opérationnel impactent spécifiquement les bénéficiaires ciblés dans les zones ciblées. L'un dans l'autre, au total, le CPD a donc une envergure nationale, couvrant potentiellement, de par ses interventions stratégiques, les quelque 8,6 millions d'habitants qui constituent la population togolaise, tout en développant des activités spécifiques dont le bénéfice direct est circonscrit à certaines territorialités choisies pour leur profil.

## 10. Ressources totales

23. **Ressources** : Le programme est doté d'un budget prévisionnel de 102 395 000 dollar américain. Ce montant se répartit entre 42% et 58% de ressources internes du PNUD et de contributions externes, respectivement. La clé de répartition de substance est plus favorable à l'Effet 2 (Croissance) qui capte 45% de la programmation budgétaire, contre 29% pour

l'Effet 3 (Environnement) et 26% pour l'Effet 1 (Gouvernance). La répartition par source montre un profil assez équilibré dans l'ensemble : 29,3% de contribution de l'Etat togolais, 31,4% de ressources internes du PNUD et 39,3% de ressources à mobiliser auprès d'autres partenaires. La contribution de l'Etat est exclusivement dédiée à l'Effet 2 (Croissance) dont elle couvre 64% des besoins budgétaires. L'évaluation s'attachera à montrer comment, à date, ces allocations se sont inscrites ou non dans la réalité de l'exécution du programme.

Grphe 1 : Ressources prévisionnelles du CPD



*Source : PNUD/Togo, CPD 2019-2023*

## 11. Facteurs contextuels d'influence sur le programme

24. L'exécution à date du cycle de programmation s'est déroulée dans un contexte où l'élément majeur inattendu a été la survenue brutale de la pandémie COVID 19, qui a fortement interpellé le programme. Celui-ci a dû s'ajuster pour mieux se tenir au côté du pays et l'aider à développer et déployer des stratégies de riposte. Le cadre de mise en œuvre a aussi dû s'ajuster et se réinventer pour poursuivre les activités programmatiques dans un environnement marqué par de fortes restrictions de mobilité et de contact.

## 12. Faiblesses de conception

25. L'écriture du programme ressort avec des limites non négligeables. La logique d'intervention est solide dans l'ensemble car les produits identifiés au niveau intermédiaire sont des cadres appropriés pour permettre au programme de contribuer aux effets. Toutefois, il n'est pas trouvé de véritable théorie du changement dans tout le document de programme, ni dans le texte principal ni dans les annexes. On pouvait croire que n'étant pas présente physiquement présente à ce niveau, on puisse cependant retrouver des références de théorie du changement dans le PNUAD qui sert d'ancrage au programme qui tire ses effets de là. Mais il n'y a pas, non plus, trace ni de schéma ni de narratif de théorie du changement dans le document de programme du PNUAD. L'autre défi du CPD est relatif à la qualité d'écriture de certains de ses indicateurs, où l'on observe des confusions entre niveaux d'effet et de produit. Dans la composante 1 par exemple, on trouve un indicateur de produit portant sur la hausse des "condamnations et réparations de justice suite à des signalements de cas de violence sexuelle", et un autre relatif à l'augmentation de "la proportion de femmes occupant des postes de direction dans la fonction publique", deux contenus que le programme ne peut assumer seul et qui ne relèvent donc pas de sa ligne de profit, mais renvoient à des effets auxquels il peut contribuer au plus. Enfin, les thématiques transversales, notamment le genre, sont insuffisamment reflétées dans la matrice des résultats et des ressources.

## 13. Contraintes d'exécution

26. Le principal défi d'exécution rencontré à date par le programme est lié à la survenue de la crise sanitaire du COVID 19 dès la deuxième année du cycle. La pandémie a d'abord été un ralentisseur des interventions du fait des restrictions de mobilité et autres sûretés. Puis le programme s'est ajusté et, investissant les moyens technologiques nouveaux, a pu repartir dans un rythme de mise en œuvre compatible avec la poursuite de ses objectifs.

## Étendue, Objectifs et Question de l'Évaluation

### 1. Étendue de l'évaluation

27. Comme indiqué supra dans la section consacrée à la portée, l'évaluation couvre les trois effets du CPD, ainsi que les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et les droits humains. Elle examine également les actions inscrites dans la réponse COVID-19. L'analyse est centrée sur les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. D'un point de vue spatial l'ensemble du territoire togolais est concerné, du fait des interventions de niveau stratégique qui sont de portée nationale.

### 2. Objectifs de l'évaluation

28. Cette évaluation est une évaluation terminale mandataire, prévue dans le plan d'évaluation du Bureau Pays. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence en produisant les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques. Ses extraits doivent informer la formulation du nouveau cycle de coopération entre le Bureau et le pays.

29. Selon les Termes de référence de la mission, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation sont les suivants :

- 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 réaligement suite à la transition du PND vers la Feuille de Route Gouvernementale
- Revoir le plan de mobilisation des ressources et de financement du CPD

### 3. Critères d'évaluation

30. Tenant compte du fait qu'il s'agit d'une évaluation anticipée, les critères prescrits par les termes de référence sont donc la *pertinence, l'efficacité, et l'efficience*, la *durabilité* et *les thématiques transversales* (Droits humains et Genre). L'esprit de ces critères est de permettre

une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement.

31. L'analyse de *pertinence* permet de voir si les choix fondamentaux du programme à sa formulation sont restés alignés sur leurs référentiels de droit : sont-ils toujours en phase avec les besoins du pays ? Dans le même cadre est également examinée la *cohérence* interne à travers les logiques intrinsèques du programme, et externe qui renseigne sur les interfaces stratégiques entre le CPD et les autres programmes présents dans son environnement. L'analyse d'*efficacité* indique la mesure dans laquelle les cibles actées dans le cadre des résultats et des ressources sont en train d'être atteintes, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires. L'analyse d'*efficience* s'attache à montrer si les ressources, au sens général, engagées sur ces résultats sont appropriées et utilisées de manière appropriée. Enfin, considérant le manque de recul à après trois années de mise en œuvre seulement, l'analyse de *durabilité* identifie les facteurs propices ou défavorables à la pérennité des acquis du programme à cette étape. A côté de ces critères classiques, l'évaluation fait également le point sur les acquis du programme en matière d'*égalité des sexes* et de *droits humains*.

#### 4. Questions relatives à l'évaluation

32. Les questions d'évaluation, telles que déterminées par les TDR, sont comme suit, articulées sur les critères d'évaluation passés en revue dans la section précédente.

##### **Pertinence**

- 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 ?
- Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, le PNUAD et les priorités nationales initialement définies 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 ?

33. Sous le critère de pertinence, les réponses aux questions ci-dessus permettent d'appréhender à mi-parcours si le programme et ses cohérences internes et autres synergies externes, restent en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d'autres termes, le programme est-il toujours en partie ou en totalité le cadre approprié pour contribuer à la résolution des problématiques du milieu. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s'ils doivent, ou non, infléchir, ajuster, recentrer, etc. le programme pour améliorer sa pertinence dans la suite du cycle.

## **Efficacité**

- 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 ?
- Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impactée l'obtention des 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 ?

34. Sous le critère d'efficacité, les réponses aux questions posées permettent aux décideurs de savoir précisément ce que le programme a fait et ce qu'il n'a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performance. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu'ils doivent faire pour améliorer le rendement du programme dans la suite du cycle.

## **Efficienne**

- 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 ?

35. Sous le critère de l'efficience, les réponses aux questions posées permettent de savoir dans quelle mesure avec une unité monétaire le programme a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l'approche des résultats assignés. Les leviers de valeur ajoutée sont identifiés et portés à la connaissance des décideurs qui peuvent y faire articuler les actions appropriées pour la suite du programme.

## **Durabilité**

- 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 volontés affichées par le gouvernement ?
- 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 ?

36. Sous le critère de durabilité, les réponses aux questions posées éclairent les résultats sous l'angle de la pérennité. Les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différents acquis du programme. Ils peuvent alors décider de mettre davantage d'emphase sur les actifs qui se découvrent les plus viables, ou mieux investir dans des stratégies de pérennisation.

### **Égalité entre les sexes et autres thématiques transversales**

- ◆ Droits fondamentaux :
  - 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 ?
- ◆ Égalité des sexes et genre :
  - 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 ?

37. Dans le cadre des thématiques dites transversales en général, du genre et des droits humains, en particulier, les réponses aux questions soulevées permettent aux décideurs de voir, à travers les réalisations du programme, comment ces dimensions clés dans la programmation du Système des Nations Unies, sont prises en charge, et, le cas échéant, envisager des réorientations pour mieux les promouvoir.

## **Approche et Méthodes d'évaluation**

### **1. Sources de données**

38. Les sources d'information de l'évaluation sont de deux sortes, secondaires (documents), et primaires (interviews des parties et bénéficiaires). Les *données secondaires* sont des informations collectées en amont et indépendamment de l'évaluation, mais la servant valablement ; elles portent directement sur le programme ou sur des éléments de contexte qui l'éclairent. Par grandes masses, il s'agit de : (i) des documents de planification du pays croisés avec les instruments de politique et de coopération du PNUD et du SNU ; et (ii) des documents de programmation et d'exécution internes au CPD, à savoir le Document de programme et les documents des projets constitutifs, ainsi que leurs Plans de travail, d'un côté, les rapports de progrès et autres rapports d'évaluation et de revue sur le programme et ses composantes, de l'autre. En termes de couverture de la littérature de programme, tous les documents disponibles sur le CPD et son environnement ont été exploités. Les références extensivement répertoriées en annexe.

Tableau 2 : Typologie des sources secondaires

Sources documentaires par type	
Documents de contexte	Togo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PND</li> </ul>
	PNUD-SNU <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CCD</li> <li>▪ ODD</li> <li>▪ PS/PNUD</li> </ul>
Documents CPD	Programmation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodoc CPD</li> <li>▪ Prodocs/Projets</li> <li>▪ Plans de travail</li> </ul>
	Exécution <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution/progrès</li> <li>▪ Rapports d'évaluation/Projets</li> <li>▪ ROARs</li> <li>▪ Autres documents (hypothèse)</li> </ul>

39. Les *données primaires* sont les informations directement recueillies auprès des personnes actrices, bénéficiaires ou témoins de tout ou partie de la vie du programme. Les sources de ces données ont été trouvées à la fois aux niveaux central/national (SNU, Ministères, Partenaires Techniques et Financiers, etc.), et local (bénéficiaires directs). Le contexte de la pandémie n'a pas autorisé de visites des réalisations opérationnelles du programme à la base. Pour les besoins des entretiens, il a été constitué un *échantillon qualitatif représentatif* des parties au programme et autres personnes ressources. Les critères d'échantillonnage sont détaillés dans la section suivante qui leur est dédiée.

40. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, les interventions du programme dans le pays, d'autre part. La triangulation de ces différentes sources a mis l'évaluation à l'abri de dépendre exclusivement de l'une d'elles et d'être affectée par ses fragilités spécifiques éventuelles. En particulier, ce que le programme dit de lui-même (rapports de progrès) est systématiquement confronté avec ce que les parties prenantes en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements robustes, équilibrés et construits au plus près possible de la réalité.

## 2. Cadre d'échantillonnage des sources primaires

41. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps forcément restreint imparti à la mission (10 jours pour la collecte de données par un consultant national sur une durée de mission totale de 25 jours de travail), la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon dirigé d'interlocuteurs, constitué d'accord parties entre les évaluateurs et le Groupe de référence de l'évaluation, selon les critères d'inclusion arrêtés par les évaluateurs et qui sont les suivants : (i) Couverture stratégique du programme : avoir des personnes qui représentent les différentes composantes du programme ; (ii) Taille stratégique/volumique : avoir des personnes liées à des interventions de significativité différenciée dans le programme ; (iii) Diversité sectorielle/institutionnelle : avoir des personnes montrant une couverture diversifiée des institutions et secteurs couverts par le programme ; (iv) Qualité : avoir des personnes liées à des interventions réputées performantes et à d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les défis de la mise en œuvre du programme ; et (v) Sensibilité aux thématiques

transversales (genre, droits humains) : avoir des femmes, des détenteurs de droits et des personnes liées à des interventions couvrant ces groupes d'acteurs/bénéficiaires.

### 3. Procédures et instruments de collecte de données

42. Les sources documentaires ont été d'abord mises à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. Les évaluateurs les ont enrichies avec des ressources collectées auprès des autres acteurs en marge des entretiens. Les protocoles distants utilisant les plateformes d'e-communication ont été utilisés pour approcher les sources primaires institutionnelles à Lomé. A la faveur de l'amenuisement de la crise COVID-19, des bénéficiaires directs à l'intérieur du pays ont pu être rencontrés sur le terrain. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien modulé en fonction de chaque catégorie d'acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

### 4. Normes de performance

43. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d'efficacité, *les indicateurs* retenus à cette fin dans le cadre des résultats et des ressources du Programme (Prodoc) et leurs *cibles respectives*. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n'en traitant pas nommément, et n'en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), les évaluateurs *ont déterminé les éléments de raison qui les constituent et apprécié leur degré de présence dans les rendus du programme*. Par exemple, *l'alignement du programme sur les priorités nationales* est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, *l'existence d'une solide appropriation nationale* est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du programme.

### 5. Participation des parties prenantes

44. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s'agit du PNUD, à travers le Bureau Pays notamment, d'une part, et de la partie nationale au niveau central et local, d'autre part. Le Bureau Pays a procédé à la conception de l'évaluation et maintenu un engagement dans le processus de révision et de validation de ses produits. Le Bureau Pays a également été consulté comme source de données. La partie nationale étatique a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision et de validation des produits. Les bénéficiaires et organisations de société civile à la base ont joué un rôle de sources de données primaires. Les partenaires techniques et financiers ont été consultés comme sources de données primaires. Enfin le Bureau Pays et l'État ont vocation à être en responsabilité dans la mise en œuvre des conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

### 6. Considérations éthiques

45. Les évaluateurs se sont strictement conformés aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acceptation et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

- Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
- Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
- Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
- Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables

- Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus défavorisés
- Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que l'Évaluateur n'est ni staff du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
- Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
- S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

## 7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation

46. *Les limites de la méthodologie* sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs défis respectifs. Les premières, surtout s'agissant des rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l'occurrence des personnels internes engagés dans la mise en œuvre du programme, qui peuvent donc développer des biais à leur insu ou volontairement. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d'autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s'est passé dans l'ensemble du programme. La mission a également été compliquée par son contexte particulier, le Bureau ayant décidé de faire travailler à distance le chef de mission pour poursuivre et finaliser une évaluation entamée par un prédécesseur, avec comme relais sur le terrain l'homologue national qui avait collaboré avec l'international sorti du dossier. Pour des raisons de réactivité des acteurs, l'homologue national n'a finalement pas pu accéder à toutes les sources qui étaient prévues pour compléter la collecte de données primaires.

47. La *stratégie de mitigation des défis* tient dans la rigueur d'une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à **un premier niveau de confrontation interne**, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager **un second registre de cohérence** et d'éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer **un troisième niveau de confiance**.

## Analyse des données

48. L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s'appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Au total, une gamme de données riche a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans le paragraphe précédent. **L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence**, à savoir l'établissement des performances du programme en regard de ses trois *Effets* et autour des critères d'évaluation et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l'établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.

49. Aux fins d'une bonne lisibilité des résultats documentés par l'analyse, pour les produits qui sont assez renseignés, celle-ci est articulée, en rapport avec le critère d'efficacité, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée à 6 niveaux est utilisée : 6 *Très satisfaisant* ; 5 *Satisfaisant* ; 4 *Modérément satisfaisant* ; 3 *Modérément Insatisfaisant* ; 2 *Insatisfaisant* ; 1 *Très insatisfaisant*. Ce cadre de performance constitue l'annexe 6 du

rapport. Dans un premier temps, les réalisations et les cibles auxquelles elles sont rapportées sont considérées dans l'absolu. Puis, dans un second temps, les cibles sont corrigées et ramenées à 60% de la valeur initiale pour tenir compte du fait que le cycle de vie du programme est réduit à 3 ans, soit 60% de sa durée initiale qui était de 5 années. Cette correction des cibles de référence améliore automatiquement le niveau relatif des performances. Ce travail de quantification des rendus du programme s'arrête au niveau des produits, l'absence de données actuelles n'ayant pas permis de le conduire sur les effets.

50. **Enseignements tirés de l'évaluation** : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution de cette première séquence de programme débouche sur des leçons apprises appelées à servir la formulation et la mise en œuvre d'un nouveau cycle mais aussi d'autres expériences similaires.

51. **Recommandations issues de l'évaluation** : Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l'évaluation, et leur lien à elles clairement explicité. Chaque recommandation aide les parties prenantes dans un nouveau programme, à résoudre un problème ou une problématique identifiés par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche dont l'évaluation montre par ailleurs qu'elle peut être mieux exploitée ou valorisée dans le prochain cycle. **Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité et raisonnablement réalisables.** Sont également clairement spécifiés leurs **destinataires** et **responsables**, d'une part, les **modalités** de leur mise en œuvre, d'autre part.

## Déductions et Conclusions<sup>2</sup>

### 1. Déductions

#### 1.1. Pertinence

52. **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 ? Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l'UNDAF et les priorités nationales initialement définies 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) ? (TDR).** En fonction de ses différents Effets, le programme pays montre un ancrage relativement différencié dans le Plan National de Développement articulé sur les trois piliers stratégiques que sont : (i) Mise en place d'une plateforme logistique et d'un hub financier d'excellence ; (ii) Développement des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives ; et (iii) Consolidation du développement social et renforcement des mécanismes d'inclusion. L'Effet 1 "*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.*", est parfaitement ancré dans le pilier 3, tandis que l'Effet 2, "*D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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.*", est adossé aux piliers 2 et 3. l'Effet 3, "*D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.*", est aligné sur le PND en son axe 3, plus précisément au résultat attendu 12 intitulé

---

<sup>2</sup> Le détail des performances noté sur une échelle PNUD de 1 à 6, est donné dans un tableau dédié en annexe n°6 de ce rapport.

:"La gestion durable des ressources naturelles et la résilience aux effets des changements climatiques sont assurées/". Le pays est inséré dans les stratégies internationales de gestion durable des ressources naturelles et de protection de l'environnement, et dispose de cadres d'action dans ce sens.

53. Les trois Effets du CPD sont alignés sur l'ensemble des Objectifs de Développement Durable, avec une focalisation plus marquée sur les ODD 1 : Lutte contre la pauvreté ; 2 : Lutte contre la faim ; 5 : Égalité des sexes ; 7 : Énergie propre et durable ; 10 : Réduction des inégalités ; 11 : Villes & communautés durables ; 13 : Changements climatiques ; 15 : Écosystèmes terrestres ; 16 : Institutions et sociétés de paix et de développement ; et 17 : Partenariats pour les ODD. Le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement, CCD 2019-2023, sert de matrice de référence au CPD : l'Effet 1 (Gouvernance) est ancré dans le domaine prioritaire 4 du CCD axé sur l'"Amélioration de l'efficacité des institutions, de la gouvernance et promotion de la cohésion sociale" ; l'Effet 2 (Services sociaux), dans le Domaine prioritaire 3 centré sur entre autres sur l'"Accès équitable aux services sociaux de base de qualité" ; et l'Effet 3 (Environnement), dans le domaine prioritaire 2 couvrant l'"Appui à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles". Le CPD est enfin aligné sur le Plan Stratégique corporate du PNUD, PS 2018-2021, est comme suit : les Effets-programme 1&3 s'inscrivent dans le cadre de la Réalisation du PS visant à "*Accélérer les réformes structurelles aux fins du développement durable*" ; l'Effet 2, pour sa part, est légitimée par les deux Réalisations intitulées "*Éliminer la pauvreté multidimensionnelle par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté*", et "*Faire face aux situations de crise et accélérer la reprise grâce à des solutions intégrées de gestion de crise*", respectivement.

54. L'adéquation des trois composantes du programme entre elles est avérée. Elles s'inscrivent dans le moule du développement humain, à partir de trois fenêtres de tir qui se soutiennent mutuellement. La bonne gouvernance (Effet 1) est une porte d'entrée pour les stratégies de développement inscrites dans les deux autres effets. Elle favorise une bonne capacité pour les pouvoirs publics à délivrer aux citoyens des services sociaux de qualité (Effet 2), ainsi qu'une gestion rationnelle des ressources (Effet 3). En retour ces deux effets (Services sociaux) et Gestion durable des ressources constituent un cadre de réalité pour appliquer et épanouir les normes de la bonne gouvernance.

55. ***La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ? (TDR).*** La sensibilité du concept même du programme aux groupes les plus vulnérables s'exprime à travers le nombre d'occurrences où est faite explicitement référence à eux. Or des trois Effets, seul un mentionne explicitement "les populations des zones vulnérables". Mais cela ne recouvre pas précisément la notion de "groupe vulnérable", puisqu'il s'agit plutôt, dans le cas de cet effet de vulnérabilité non pas des populations elles-mêmes mais des écosystèmes qui les environnent. Globalement, les références aux plus vulnérables de niveau effet ressortent inexistantes à minces. S'agissant des produits, sur un total de 14, le niveau de référence aux plus vulnérabilité est aussi très faible. A titre principal, dans l'Effet 1, le 4<sup>e</sup> produit (sur 6) mentionne explicitement "des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec le VIH/sida et des personnes handicapées", qui rentrent bien dans la catégorie "groupes vulnérables", tandis que dans l'effet 2 le premier indicateur (sur 5) cible nommément la catégorie. A titre subsidiaire et de manière plutôt ambiguë, dans l'Effet 3, si le 3<sup>e</sup> produit (sur 3) mentionne les communautés vulnérables, c'est là aussi, comme pour l'Effet correspondant, il s'agit non pas de groupes vulnérables mais de communautés vivant des milieux à la vulnérabilité environnementale marquée. Le premier indicateur de l'Effet 1 promeut "*des politiques de décentralisation et des plans de développement local tenant*

*compte de l'égalité des sexes et profitant à tous.* » : promouvoir les femmes, c'est aussi, en un sens, favoriser une composante des groupes des vulnérables. Globalement le concept du programme ressort pauvre en termes de prise en compte explicite des plus vulnérables tant au niveau des effets-programme que de leurs produits.

56. ***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 ? (TDR).*** En ce qui concerne la pandémie, le programme s'est ajusté et a ainsi pu participer à la réponse nationale, au côté du pays et des autres entités du Système des Nations Unies. Il s'est aussi bien adapté sous l'angle des technologies numériques pour rester en capacité de conduire ses activités malgré les restrictions de mobilité et de contact qui furent très sévères à un moment donné. La maladie est aujourd'hui en net recul. La montée en acuité de l'extrémisme violent dans la sous-région interpelle en revanche avec plus de force que cela n'était le cas en 2018 à la formulation du programme, et commande d'être beaucoup mieux reflétée dans un cycle de programmation. La prise en charge de cette problématique sécuritaire serait aussi l'occasion d'aller vers ces programmations transfrontalières préconisées par le SNU et plus adaptées à la dimension transfrontalière de l'extrémisme violent dans la sous-région.

57. ***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 ? (TDR).*** Si la batterie des indicateurs est robuste dans l'ensemble, elle donne à voir des points de faiblesse importants. Des confusions sont observées entre indicateurs d'effet et indicateurs de résultats, rendant irréalistes les cibles retenues à ces niveaux. A titre d'illustration, un indicateur de produit de la Composante 1 invoque la hausse des "*condamnations et réparations de justice suite à des signalements de cas de violence sexiste*", et un autre, le relèvement de "*la proportion de femmes occupant des postes de direction dans la fonction publique*". Il est pourtant clair que le programme ne peut pas directement actionner l'appareil judiciaire pour obtenir plus décisions de justice sur les signalements concernés ; il ne peut pas davantage se substituer à l'autorité nationale compétente pour nommer directement plus femmes dans l'administration togolaise. Ces indicateurs auraient donc dû être accrochés à l'Effet 1 et non à ses produits.

## **1.2.Efficacité**

58. ***Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d'obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs ? (TDR).*** Sur l'échelle de performance du PNUD, graduée de 1 à 6, au terme trois années de mise en œuvre sur les cinq initialement inscrites dans son cycle de vie, le programme affiche une approche de ses cibles de niveau 4, qui signifie "*Modérément satisfaisant*". Cette réalisation consolidée sur l'ensemble du programme est portée différemment d'un Effet à l'autre. Sous l'Effet 1 portant sur la Gouvernance, la performance est de niveau 3, c'est-à-dire "*Modérément Insatisfaisant*" ; sous l'Effet 2 relatif à la Croissance inclusive et aux services sociaux, le niveau de performance est le même que celui du programme, 4 donc, pour "*Modérément Satisfaisant*" ; l'Effet 3 sur l'Environnement, en revanche, tire le programme vers le haut, avec une performance de niveau 6, "*Très Satisfaisant*". Ces caractérisations des niveaux d'efforts sur le programme est documentée dans un tableau de relevé et de pondération des réalisations visible en annexe de ce rapport, Effet par Effet, produit par produit et indicateur par indicateur. Comme déjà exposé dans la section méthodologique, elle tient compte du raccourcissement du cycle de 5 à 3 ans, en interprétant les cibles à l'aune desquelles les résultats sont mesurés à 60% de leur valeur initiale. Les résonances de ces réalisations sur les résultats de développement sont difficiles à appréhender parce que peu de statistiques actuelles sont disponibles sur les ces derniers

(indicateurs d'Effet non renseignés à date). L'analyse détaillée des résultats du programme est donnée dans les paragraphes suivants de cette section.

59. *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 ? 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 ? (TDR).*

### Composante 1 : Gouvernance

#### *Niveau produits*

60. L'Effet 1 du programme, *"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."*, est poursuivi à travers six (06) produits à livrer qui sont comme suit :

- (i) 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
- (ii) 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
- (iii) 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
- (iv) 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
- (v) 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
- (vi) 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

61. Au titre du premier produit de l'Effet 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."*, le programme devait peser sur une série de 6 indicateurs de gouvernance. L'exploitation par l'administration publique du système de gestion centralisée des fonctionnaires est encore en phase préparatoire avec le recrutement d'experts à l'INSEED et la formation en cours d'un total de 51 agents à l'Université de Kara (valeur 1 sur l'échelle de rating). Les services liés à l'identité juridique, à l'enregistrement des actes d'état civil et aux certificats de nationalité, sont beaucoup plus

avancés, avec 2 000 dossiers désengorgés au Ministère de la Justice, mais aussi et surtout différentes campagnes d'audiences foraines organisées dans les régions de Kara et des Plateaux. Au total quelque 27 800 documents ont pu être délivrés aux citoyens dans ces cadres. Des initiatives d'atténuation des risques de corruption sont en cours : renforcement de capacités de 7 membres et personnel de HAPLUCIA dans le cadre d'une coopération Sud-Sud à travers 2 missions d'échanges et de partage d'expériences avec les agences homologues du Rwanda et du Sénégal ; élaboration d'un avant-projet de loi portant code d'éthique et de déontologie des agents de la Fonction Publique ; signature de la convention de réalisation de l'étude sur la perception et le coût de la corruption au Togo, entre HAPLUCIA et l'INSEED ; outils de collecte de données élaborés, validés et partagés avec les acteurs de lutte contre la corruption. Les plateformes de femmes et jeunes envisagées pour lutter contre la corruption dans la fonction publique ne sont pas en place.

62. Le second produit de l'Effet 1 "*Les capacités du Gouvernement sont renforcées afin que le Programme 2030, l'Agenda 2063 et l'Accord de Paris puissent être pris en compte dans les plans de développement et les budgets et que soient analysés les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, en s'appuyant sur des solutions novatrices et axées sur des données factuelles.*", est articulé sur deux indicateurs. Le premier a trait à la consolidation de la fonction de planification dans le sens d'une absorption meilleure du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des Accords de Paris. Le programme a aidé l'administration à s'armer significativement dans ce sens avec les acquis suivants : examen national de la mise en œuvre des ODD est réalisé ; 36 cadres en formation sur la planification, le suivi-évaluation ; projet d'appui à la mise en œuvre et au suivi du PND et des ODD est en cours d'élaboration ; société civile capacité pour suivre la mise en œuvre des ODD ; évaluation d'impact sur le Plan National de Développement (PND 2018-2022) réalisée ; rapport sur l'aide publique au développement est disponible. Au total, les capacités et les outils se sont mis en place de manière mitigée.

63. Le développement du cadre de production de statistiques désagrégées sur les ODD est l'autre indicateur sur lequel le programme a réalisé ce qui suit : base de données des indicateurs des ODD et du PND en cours de réalisation ; collecte des données réalisée et validée en interne ; Stratégie nationale de la statistique (SNDS 2) en cours d'élaboration, un rapport d'état des lieux étant déjà disponible ; travaux préparatoires de la cartographie censitaire partiellement achevés. A l'achèvement, ces différents inputs ne manqueront pas de faire progresser notablement le système national de génération de données normalisées.

64. Le troisième produit de l'Effet, "*Les capacités des institutions nationales et locales sont renforcées afin qu'elles puissent concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques de décentralisation et des plans de développement local tenant compte de l'égalité des sexes et profitant à tous*", est poursuivi à travers deux indicateurs, dont le premier portant sur la dotation des administrations locales en systèmes informatisés opérationnels de planification, de budgétisation et de contrôle d'exécution sensibles à l'égalité homme-femme, enregistre en lieu et plus de ce qui était prévu le renouvellement du système d'information géographique au niveau de la Direction générale de l'Aménagement du Territoire et de ses démembrements régionaux. Le second indicateur du produit portant mesure du niveau de prise en charge des intérêts des femmes, des handicapés et des jeunes, dans la conception, la réalisation et le contrôle de l'exécution des plans de développement local, n'enregistre pas de réalisation.

65. Dans le cadre du quatrième produit de l'Effet 1, "*Les institutions judiciaires et les institutions de défense des droits de l'homme disposent des moyens voulus pour améliorer la protection des droits fondamentaux, la primauté du droit et l'accès à la justice s'agissant des*

*femmes, des jeunes, des personnes vivant avec le VIH/sida et des personnes handicapées.*", le programme doit agir sur 4 indicateurs. L'indicateur 1 portant sur l'aide à l'application des instruments internationaux de protection des droits de l'homme, a bien été réalisé dans une grande mesure puisque le programme a notamment soutenu la formation de 325<sup>3</sup> acteurs dans le secteur public et au sein de la société civile, contribué aux rapports de revue périodiques dans le domaine des droits et accompagné les Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans la production de rapports alternatifs ; déployé du matériel de travail pour les acteurs ; et mis en place des plateformes et autres cadres de réflexion et de mutualisation. En revanche, le second indicateur, relatif à la mise en place d'un système d'information sur l'efficacité de la justice, n'est pas réalisé.

66. L'aide à la mise en place de maisons de justice et de bureaux d'aide juridictionnelle et au renforcement de leurs capacités (indicateur 3) a enregistré d'importantes réalisations : plus que les 4 prévus comme cible, 8 structures de ce genre ont été accompagnées : des équipements informatiques ont été déployés et quelque 199 acteurs formés. La hausse à 50% des condamnations et réparations de justice suite à des signalements de cas de violence sexuelle (indicateur 4) n'est pas atteinte : seule la formation de 12 jeunes femmes leaders sur les violences de genre, entre autres thématiques, est rapportée. Mais l'indicateur était de toute façon difficilement réalisable, car étant en réalité un indicateur d'effet plus que de produit. Enfin, le cinquième indicateur, avec les mêmes limites techniques que le précédent, portant sur la hausse à 50% du règlement des signalements de cas de stigmatisation de personnes vivant avec le VIH, enregistre seulement la formation de 120 femmes affectées par le Sida et le financement de leur activité génératrice de revenu pour 50 000 FCFA.

67. Au titre du cinquième produit, "*Rédaction d'une nouvelle constitution, administration des élections, supervision et réglementation des médias, et consolidation des procédures parlementaires en vue de favoriser l'inclusion, la transparence, la responsabilité et la cohésion sociale.*", 4 indicateurs doivent le mesurer et sont relatifs au soutien aux organismes de gestion des élections pour des scrutins ouverts, réguliers et crédibles ; au niveau de mise en œuvre des mesures prévues dans le plan stratégique de la HAAC ; à la proportion de femmes occupant des postes de direction dans la fonction publique ; et au renforcement des capacités du Parlement pour plus d'efficacité dans les fonctions législatives, de contrôle et de représentation. Il n'est pas reporté de réalisation du programme sur ces indicateurs qui sont par ailleurs techniquement peu pertinents car recouvrant plutôt des contenus d'effet sur lesquels un programme séparé ne peut et ne doit pas engager une responsabilité exclusive de produit.

68. Le sixième produit, "*Les capacités techniques des structures nationales et locales, des organisations de la société civile, des jeunes et des femmes sont renforcées afin qu'ils puissent prévenir et gérer les conflits et œuvrer à l'édification d'une société plus pacifique.*", est porté par deux indicateurs. Au titre du premier, le nombre d'associations de femmes actives dans la gestion de conflits, soutenues par le programme, il est observé le renforcement des capacités de 53 femmes en provenance de 14 organisations de la société civile, auxquelles s'ajoutent 28 femmes issues des Comités préfectoraux et communaux de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. Le deuxième portant sur le nombre de groupes de jeunes actifs dans la gestion de conflits, appuyés, est aussi impacté dans une mesure significative : le programme a soutenu quelque 51 associations de jeunes alors que la cible est de 50. Cet effort

---

<sup>3</sup> Ce chiffre n'intègre pas 84 formateurs de formateurs des forces de défense et de sécurité dans la thématique des droits et du genre en contexte de gestion des foules et le maintien de l'ordre, effectif réparti entre le Bénin, le Sénégal et le Togo, mais non analysé dans la documentation.

est complété par la signature d'une charte intergénérationnelle dans 11 préfectures et la mise en place de plateformes d'échanges sur la paix dans 10 communes ; enfin 190 jeunes des communes d'interventions du PBF-Jeunesse sont outillés dans la résolution de conflits, tandis que 45 journalistes des médias privés et publics (dont 21 femmes) sont formés sur le genre, la paix et la gestion de conflits en lien avec leur profession.

Graph 2 : Niveau<sup>4</sup> de réalisation des produits de l'Effet 1 : base Indicateurs

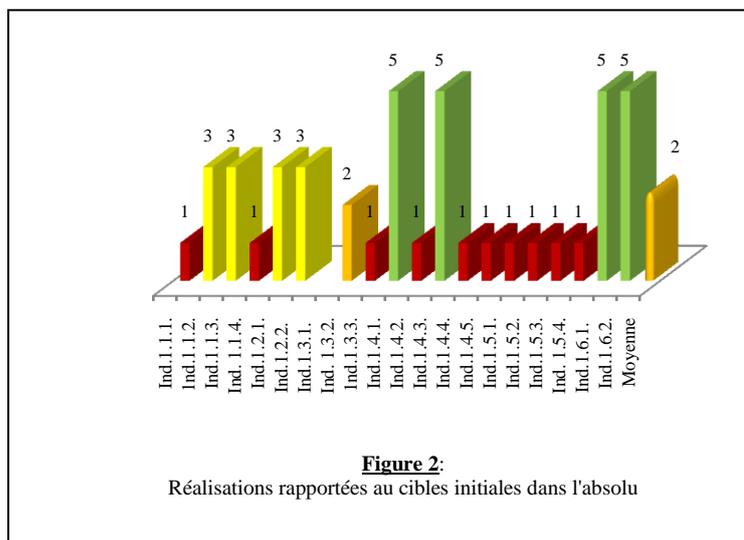


Figure 2 :

Réalisations rapportées aux cibles initiales dans l'absolu

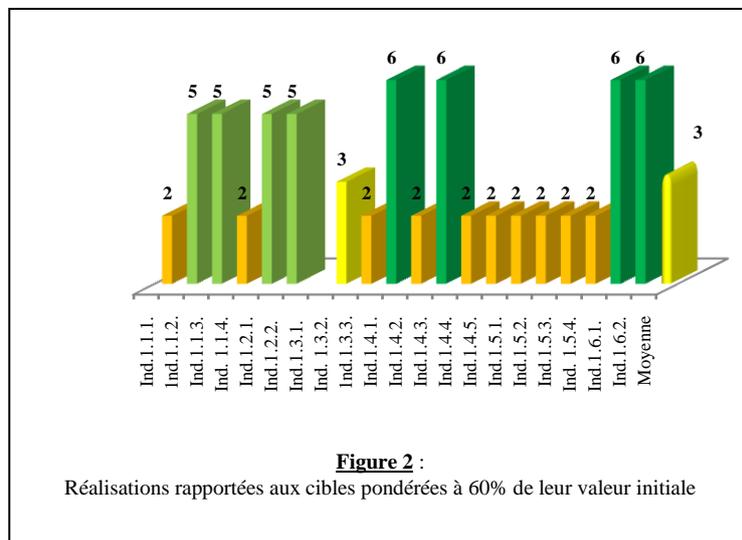


Figure 2 :

Réalisations rapportées aux cibles pondérées à 60% de leur valeur initiale

Sources : PNUD-Togo, CPD 2019-2023 : Rapports de progrès, Données primaires ; détail en Annexe.

#### Nomenclature des indicateurs de produit de l'Effet 1 :

- Ind.1.1.1. Mesure dans laquelle l'administration publique exploite le système de gestion centralisée des fonctionnaires mis en place avec le concours du PNUD
- Ind.1.1.2. Mesure dans laquelle les procédures simplifiées établies avec le concours du PNUD sont utilisées pour fournir des services liés à l'identité juridique, à l'enregistrement des actes d'état civil et aux certificats de nationalité
- Ind.1.1.3. Mise en place de mesures efficaces déterminées avec le concours du PNUD pour atténuer les risques de corruption et y remédier : a) au niveau national ; b) au niveau infranational ; c) au niveau sectoriel dans la fonction publique
- Ind.1.1.4. Mise en place, avec le concours du PNUD, de plateformes impliquant les femmes et les jeunes dans la lutte contre la corruption dans la fonction Publique
- Ind.1.2.1. Élaboration et adoption, avec le concours du PNUD et dans l'ensemble de la fonction publique, de plans de développement et de budgets qui tiennent compte des accords internationaux suivants :
  - a) Programme de développement durable à l'horizon 2030 : b) Accord de Paris
- Ind.1.2.2. Mise en service, avec le concours du PNUD, de dispositifs de collecte et d'analyse de données qui produisent des données ventilées par sexe, âge et autres variables afin de suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable : a) Méthodes de collecte habituelles (réalisation d'enquêtes, par exemple) ; b) Systèmes de génération de rapports dans les administrations
- Ind.1.3.1. Proportion des compétences juridiques et des ressources financières transférées de l'administration centrale aux collectivités locales
- Ind.1.3.2. Nombre d'administrations locales disposant, grâce au concours du PNUD, de systèmes informatisés opérationnels de planification, de budgétisation et de contrôle de l'exécution tenant compte de la problématique femmes-hommes
- Ind.1.3.3. Mesure dans laquelle les priorités exprimées par les femmes, les handicapés et les jeunes sont prises en compte dans la conception, la réalisation et le contrôle de l'exécution des plans de développement local, avec le concours du PNUD
- Ind.1.4.1. Renforcement, avec le concours du PNUD, d'institutions et de dispositifs afin que soient satisfaites les obligations relatives aux droits de l'homme imposées par les instruments ratifiés sur les plans national et international : a) État de droit et justice : b) Droits de l'homme
- Ind.1.4.2. Mise en place d'un système d'information sur l'efficacité de la justice
- Ind.1.4.3. Nombre de maisons de justice et de bureaux d'aide juridictionnelle mis en place avec le concours du PNUD dont les capacités sont renforcées
- Ind.1.4.4. Pourcentage de nouveaux signalements de violences sexistes ayant abouti à la condamnation des coupables ou à des réparations pour les victimes
- Ind.1.4.5. Pourcentage de nouveaux cas de stigmatisation concernant des personnes vivant avec le VIH ou le sida qui ont été signalés et réglés
- Ind.1.5.1. Nombre d'organismes d'administration des élections recevant un appui du PNUD dont les moyens d'organiser des élections ouvertes à tous, régulières et crédibles ont été renforcés
- Ind.1.5.2. Pourcentage de mesures prévues dans le plan stratégique de la HAAC et élaborées avec le concours du PNUD ayant été mises en œuvre
- Ind.1.5.3. Proportion de femmes occupant des postes de direction dans la fonction publique
- Ind.1.5.4. Les moyens dont le Parlement dispose pour s'acquitter, de manière responsable, efficace et non exclusive, de ses fonctions de législation, de contrôle et de représentation
- Ind.1.6.1. Nombre d'associations de femmes ayant reçu un concours du PNUD qui œuvrent à la prévention et au règlement des conflits au sein de la collectivité
- Ind.1.6.2. Nombre de groupes de jeunes ayant reçu un concours du PNUD qui œuvrent activement à la prévention et au règlement des conflits au sein de la collectivité

<sup>4</sup>Echelle de notation: "6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U) : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes." (PNUD/Manuel d'Évaluation).

### *Niveau Effets*

69. Selon le cadre des résultats et du ressources du programme, la résonance de ce niveau de livraison des produits du CPD sur les objectifs de développement du Togo, est à rechercher sur deux (2) indicateurs nationaux : (i) Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante ; et (ii) Indice Ibrahim. En ce qui concerne le premier indicateur, alors qu'un objectif de +10% à titre de variable globale sur le cycle pour les femmes et pour les hommes, dans le premier indicateur, aucune étude permettant d'informer cette dimension de gouvernance n'est disponible, ce qui laisse l'indicateur indécidable. Du reste, sa situation de référence en 2018 n'était pas davantage connue. Sur le deuxième indicateur d'effet, l'indice Mo Ibrahim, le Togo est à 50,1% pour 2019 (rapport 2020), ce qui lui vaut de se classer 25<sup>e</sup> en Afrique et 9<sup>e</sup> en zone CEDEAO. Le pays est donc loin de l'objectif de 60% fixé dans le programme. Sur la distance, entre 2010 et en 2019, le pays s'inscrit pourtant dans un dynamique d'amélioration de son profil de gouvernance, avec +4,8 points de variation.

### **Composante 2 : Croissance & Accès aux services de base**

#### *Niveau Produits*

70. Les contributions du programme à l'Effet 2 du programme, "*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 Réalisation correspondante du plan stratégique : éliminer la pauvreté multidimensionnelles par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté.*", sont portées par les cinq (05) produits ci-dessous à livrer à l'environnement :

- (i) 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
- (ii) 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
- (iii) Les capacités techniques et opérationnelles des organisations professionnelles sont renforcées pour améliorer la compétitivité
- (iv) Produit 2.4: L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée pour favoriser l'accès des femmes et desjeunes à un emploi décent
- (v) Produit 2.5: Un système d'information sur le marché du travail est mis en place et opérationnel.

71. **Le premier produit, "Des services sociaux de base de qualité, notamment en matière de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement sont mis à la disposition des groupes les plus vulnérables.", est articulé sur 3 indicateurs, dont le premier sur l'accessibilité des infrastructures sociales est significativement impacté : 436976 personnes vulnérables, dont 55% de femmes ont bénéficié des investissements du programme dans les infrastructures de santé, y compris la création d'un centre de prise en charge multisectorielle des victimes de violence basée sur le genre. Dans le secteur de l'éducation, il est noté la construction de 27 salles de classe, 03 laboratoires, 05 médiathèques, 03 Blocs administratifs et 03 blocs de latrines ; la facilitation d'accords pédagogiques entre l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) et son homologue du Togo, l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) ;**

mise à disposition de matériel informatiques et d'équipements solaires ; appui à l'excellence féminine dans le système éducatif avec l'octroi de 110 bourses d'excellence à des jeunes filles de la région des Savanes. Globalement le niveau d'effort du programme ici est notable, malgré des cibles annoncées peu lisibles (Niveau cible : a) 76 ; b) 697 ; c) 1 700) dont on ne sait pas s'il s'agit du nombre de structures ou des effectifs bénéficiaires. Les deux autres indicateurs du produit, sur la diffusion rurale du photovoltaïque et des plateformes multifonctionnelles, d'une part, et sur le désenclavement de zones, d'autre part, n'enregistrent pas de réalisation.

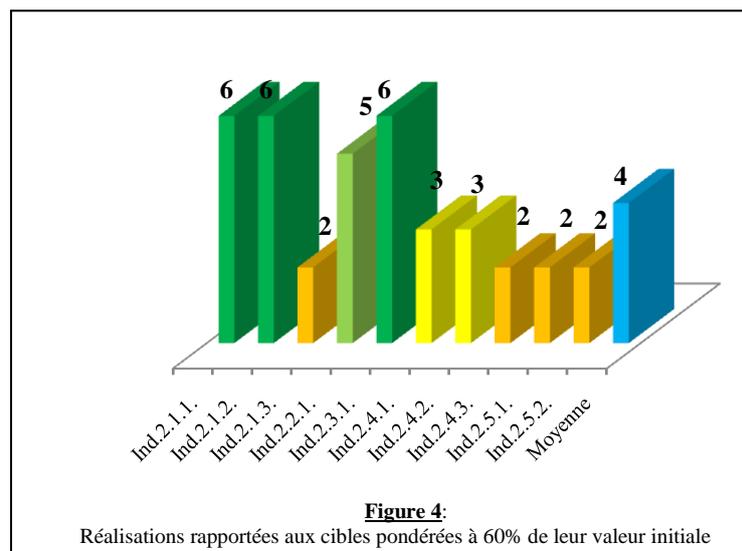
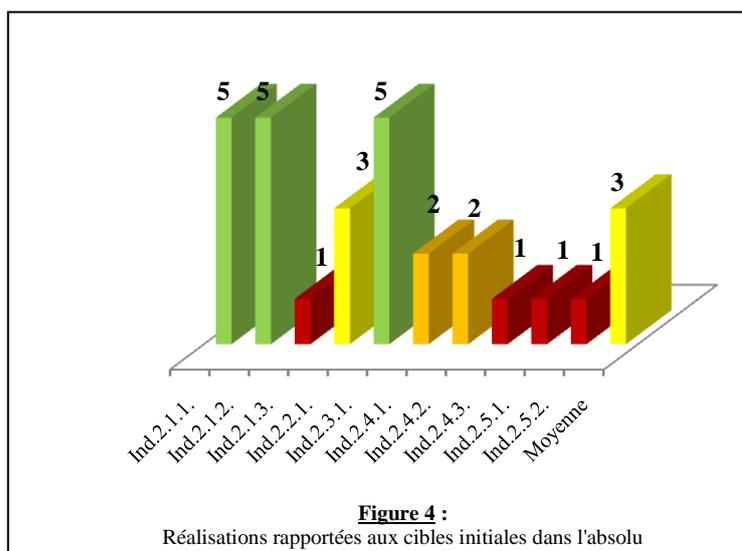
72. Le second produit, "*Les capacités des institutions et organisations nationales sont renforcées afin qu'elles puissent assurer le contrôle et la gestion des infrastructures et des équipements économiques et sociaux aux fins du développement durable des collectivités*" est référé à un unique indicateur : la mesure dans laquelle les institutions et organisations nationales et locales visées disposent des moyens techniques et financiers nécessaires pour gérer et contrôler les équipements collectifs. A cet égard le programme a son actif ce qui suit : octroi de quatre-vingt-dix (90) équipements de visioconférence au Gouvernement et à l'Assemblée Nationale en vue de la création d'une plateforme de travail collaboratif devant contribuer à la célérité et à l'efficacité de l'action parlementaire ; extension de l'intranet judiciaire dans cinq (05) tribunaux ; et traitement et numérisation de archives gouvernementales constituées entre 1961 et 2021.

73. **Le troisième produit**, "*Les capacités techniques et opérationnelles des organisations professionnelles sont renforcées pour améliorer la compétitivité.*", **également articulé sur un** indicateur portant sur la promotion d'activités génératrices de revenus pour les groupements de femmes, de jeunes et d'agriculteurs, a enregistré des réalisations significatives, notamment : 108 bénéficiaires individuels et coopératives ont été appuyés en kits de travail ; 22 startup et 2 PME accompagnées ; et 2148 jeunes renforcés en capacités dans leur domaine d'activité. Même si les 500 organisations visées dans la cible ne sont pas formellement atteintes, l'effectif de bénéficiaires d'un appui à la création d'entreprise est important.

74. Le quatrième produit, "*L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée afin que les femmes et les jeunes puissent avoir accès à un emploi décent.*", est référé à 3 indicateurs portant sur les partenariats avec le secteur privé ; les structures appuyées ; et la proportion de femmes et de jeunes créatrices de projet avec l'assistance du programme. Sur le premier indicateur, il n'est pas reporté de réalisation allant dans le sens de la cible de 5 partenariats avec le secteur privé qui est visée. En direction du deuxième indicateur, il y a la réhabilitation des infrastructures de l'incubateur de Nuyalab et des dotations en équipements, ce qui est loin de la cible de 80 % (du réseau ?) visée dans la cible correspondante. Enfin, au titre du troisième indicateur de la série, il est reporté l'accompagnement d'un total de 75 jeunes dotés de subventions, formés et coachés dans un objectif de création d'entreprise.

75. Le cinquième et dernier produit, "*Le système d'information sur le marché du travail est en place et opérationnel.*", est centré sur deux indicateurs : la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail, d'une part, la production à date de rapports d'état sur le marché du travail, d'autre part. Ces deux outils de mesure sont interdépendants, le premier étant un préalable pour le second. Le système d'information en question n'est pas développé et conséquence de cette situation, les rapports qui doivent être ses extrants n'existent pas.

Graph 3 : Niveau<sup>5</sup> de réalisation des produits de l'Effet 2 : base indicateurs<sup>6</sup>



Sources : PNUD-Togo, CPD 2019-2023 : Rapports de progrès, Données primaires ; détail dans le tableau Annexe A.

### Niveau Effets

76. Les produits de l'Effet 2 devaient impacter une série de quatre (4) indicateurs de développement : (i) Taux net de scolarisation à l'école primaire ; (ii) Pourcentage des ménages ayant accès à une source d'eau potable ; (iii) Taux de sous-emploi des jeunes ; et (iv) Taux de sous-emploi des femmes. Le taux de scolarisation atteint 94,3%<sup>7</sup> en 2020, sans toutefois arriver à la hauteur de la cible fixée à 100%. Le taux de desserte en eau potable en 2021 selon le Ministère de l'Eau et de l'Hydraulique Villageoise est de 60,25% en milieu urbain ; 52,88% en milieu semi-urbain et de 69,49% en milieu rural.<sup>8</sup> Le pays reste éloigné de l'objectif de 80% d'accès à fin 2022. Le taux de sous-emploi des jeunes est encore élevé 19,7% : cet indicateur est toujours au-dessus de l'objectif de 16,2% qui était visé pour 2022. Le sous-emploi spécifique des femmes est de 17%, un point sous la cible de 18% fixée dans le programme.<sup>9</sup>

### Composante 3 : Ressources naturelles-Résilience-Changements climatiques

77. L'Effet 3, "D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face au changement climatique et aux risques de catastrophes et bénéficient d'un accès

<sup>5</sup> Echelle de notation: "6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes." (PNUD/Manuel d'Evaluation).

<sup>6</sup> Nomenclature des indicateurs de produit de l'Effet 2 :

Ind.2.1.1. Nombre d'infrastructures rendues accessibles, avec le concours du PNUD, concernant : a) la santé ; b) l'éducation ; c) l'approvisionnement en eau

Ind.2.1.2. Nombre de villages qui disposent, grâce à un appui du PNUD : a) de lampadaires photovoltaïques ; b) de plateformes multifonctionnelles

Ind.2.1.3. Nombre de personnes vivant dans des zones nouvellement désenclavées

Ind.2.2.1. Mesure dans laquelle les institutions et organisations nationales et locales visées disposent des moyens techniques et financiers nécessaires pour gérer et contrôler les équipements collectifs

Ind.2.3.1. Nombre de nouvelles organisations de femmes, de jeunes et d'agriculteurs établies avec le concours du PNUD dont les capacités ont été renforcées aux fins de la création d'activités économiques lucratives

Ind.2.4.1. Nombre de partenariats conclus avec le secteur privé grâce au concours du PNUD qui visent à mettre au point des programmes d'enseignement

Ind.2.4.2. Nombre de centres de formation technique et professionnelle dont les capacités techniques et opérationnelles ont été renforcées avec le concours du PNUD

Ind.2.4.3. Nombre de rapports sur le marché du travail publiés dans les délais prescrits

Ind.2.5.1. Existence d'un système d'information sur le marché du travail

Ind.2.4.3. Pourcentage a) de jeunes et b) de femmes ayant obtenu ou créé de nouveaux emplois grâce à l'appui du PNUD

<sup>7</sup> Tableau de bord de l'éducation au Togo, Indicateurs 2019-2020.

<sup>8</sup> Source : <https://eau.gouv.tg/>

<sup>9</sup> INSEED : Analyses approfondies des données de l'enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel (ERI-ESI), Septembre 2021

*équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.*", est poursuivi à travers par trois (03) produits à livrer et qui sont les suivants :

- (i) 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
- (ii) Produit 3.2: Solutions adoptées pour favoriser l'accès universel à des sources d'énergie non polluantes, abordables et durables
- (iii) 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

78. Les réalisations au titre du premier produit de l'Effet 3, "*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.*", sont suivies à travers trois indicateurs portant sur (i) la disponibilité de plans de développement sensibles à la gestion des risques et catastrophe et aux changements climatiques ; (ii) la disponibilité de plans régionaux d'urgence sensibles au genre ; et (iii) les nouvelles initiatives de gestion des gestion. Une dynamique de développement de capacités favorable à la planification sensible aux trois dimensions visées dans les trois indicateurs est en bien place, ponctuée aussi par la production de plans clés, de niveau national, régional et local : 731 acteurs (institutionnels, collectivité locale, société civile, etc.) sensibilisés sur les changements climatiques et le processus de préparation des communications nationales et des CDN ; 65 femmes dotées de compétences en évaluation de la vulnérabilité et de la résilience aux changements climatiques ; 40 conseillers municipaux formés au guide pratique de gestion des risques de catastrophes et menaces ; 10 plans de niveau communal sur la réduction des risque de catastrophes élaborés, plans assortis d'une cartographie participative des risques. Au niveau stratégique national, le programme a aidé le pays à se doter d'un Plan national de contingence, de 02 plans régionaux de contingence (Maritime et Savanes) et de 10 plans locaux de contingence, d'une Stratégie nationale actualisée de réduction des risques de catastrophes, et d'une Stratégie de relèvement post-catastrophe.

79. La problématique du genre en planification d'urgence est intégrée dans les actions de renforcement de capacités. Toutefois, au lieu des 5 plans de contingence de niveau régional visé dans la cible retenue ici, il n'est reporté que 2. Enfin, s'agissant de la gestion des ordures, si les données disponibles ne font pas cas de nouvelles initiatives à proprement parler, il est documenté 2941 tonnes de déchets collectés et la production de 102,71 tonnes de compost.

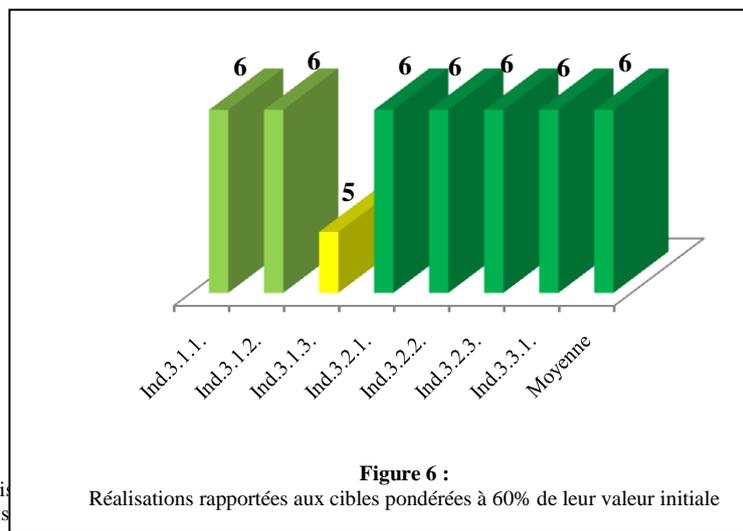
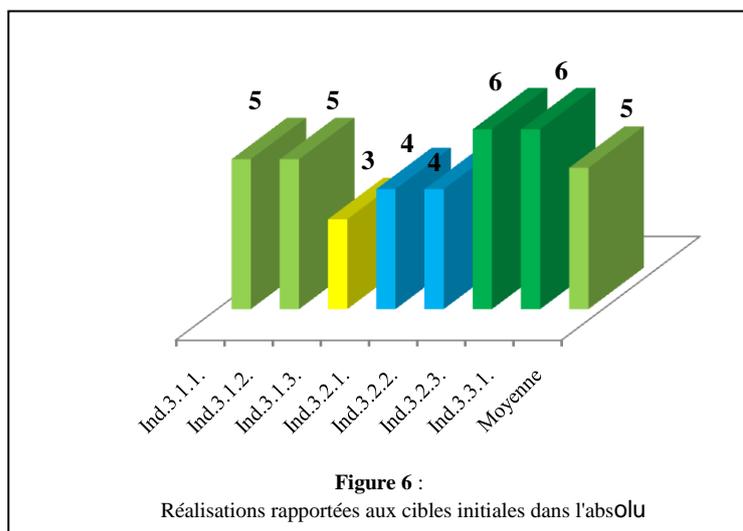
80. Le second produit de l'Effet 3, "*Solutions adoptées pour favoriser l'accès universel à des sources d'énergie non polluantes, abordables et durables.*", est articulé sur un premier indicateur portant sur l'accès, dans les zones d'intervention, à des sources d'énergie non polluante, abordable et durable. A cet égard, le programme appuie la construction des mini-centrales dans 10 villages pour donner l'accès à plus de 10 000 personnes à l'énergie solaire pour la transformation des produits agricoles et l'éclairage public. D'ores et déjà 6 640 personnes, (3584 femmes et 2 756 hommes), transforment leurs produits agricoles grâce à l'accès aux plateformes multifonctionnelles (PTFM) solaires. Une bonne pratique en faveur du genre est observée à ce niveau, puisque ce sont 4 femmes formées et outillées qui

s'occupent de l'assemblage, de l'installation et de la maintenance des kits solaires à Tetekpo Kope (Yoto). Si le niveau d'effort du programme autour de l'indicateur est significatif, la cible de 14 000 ménages est encore loin d'être atteinte.

81. En direction du second indicateur portant sur le niveau de diffusion des techniques de carbonisation à haut rendement énergétique parmi les producteurs et productrices de charbon, le programme a à son actif ce qui suit : 188 carbonisateurs formés et 1500 ménages sensibilisés, à ces nouvelles techniques ; 16 meules casamançaises achetées et mises à leur disposition. Ces valeurs absolues ne permettent cependant pas de dire dans quelle mesure la cible de 30% d'utilisateurs des nouvelles techniques est approchée. Enfin, le quatrième indicateur sur la proportion de productrices de charbon de bois qui se convertissent à d'autres activités leur rapportant des revenus substantiels, est entièrement satisfait : le niveau atteint par la réalisation est de 55% dans les éco villages, contre un objectif de 50%. Les activités alternatives adoptées, en remplacement de la carbonisation, sont l'élevage de porcs, de chèvres, moutons et lapins ainsi que le maraîchage et la production des plants.

82. Le troisième produit de l'effet 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.*", est réglé sur un unique indicateur portant sur le nombre de villages qui pratiquent la gestion durable des ressources naturelles et respectueux des écosystèmes pour une plus grande résilience. Les réalisations du programme dans ce cadre sont robustes. Quelque 39 hectares de plantation ont été réalisés grâce à la production de 137 252 plants dans 07 écovillages ; 10,5 ha de forêt communautaire sont créés et/ou enrichis et protégés contre les feux de végétation. Les formations et la sensibilisation ont bénéficié à des centaines de personnes dans 250 communautés en zone rurale. La sensibilisation a aussi touché 50 journalistes et membres des organisations de la société civile sur les différentes thématiques liées à la gestion des aires protégées du Togo.

Grappe 4 : Niveau<sup>10</sup> de réalisation des produits de l'Effet 3 : base indicateurs<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Nomenclature des indicateurs de produit de l'Effet 3 :

Ind.3.1.1. Mesure dans laquelle les plans de développement reposant sur des données factuelles prévoient des solutions intégrées pour réduire les risques de catastrophe et favoriser l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et prennent en compte la problématique femmes-hommes

Ind.3.1.2. Nombre de plans régionaux d'urgence tenant compte des questions de genre élaborés et testés avec succès

Ind.3.1.3. Nombre de nouvelles initiatives en faveur de la gestion durable des déchets mises en place avec le concours du PNUD

Ind.3.2.1. Nombre de ménages ayant respectivement à leur tête une femme ou un homme et vivant dans les zones visées qui ont accès à des sources d'énergie non polluante, abordable et durable

Ind.3.2.2. Pourcentage de producteurs et productrices de charbon qui utilisent des techniques de carbonisation à haut rendement énergétique

Ind.3.2.3. Pourcentage de productrices de charbon de bois qui se convertissent à d'autres activités leur rapportant des revenus substantiels

Ind.3.3.1. Nombre de villages qui pratiquent la gestion durable des ressources naturelles et des forêts et respectent les écosystèmes aux fins d'une plus grande résilience

### **Niveau Effets**

83. En termes de résonance sur les priorités nationales et l'environnement de développement du pays, les produits livrés sous l'Effet 3 devaient contribuer à l'amélioration de deux (02) indicateurs, la part des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie, d'une part, le taux de couverture forestière, d'autre part. Le premier de ces indicateurs n'est pas renseigné par les données nationales sur la période du programme. Le niveau qu'affiche le second, 24,4% contre une cible de 24,94%, correspond aussi à ce qu'il était en 2016, l'année considérée comme référence par le programme. Globalement, sur les deux outils de mesure choisis par le programme pour refléter ses contributions au progrès dans le secteur des ressources naturelles, malheureusement l'environnement manque de données probantes.

84. **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 ? (TDR). Genre :** Les femmes ne sont pas nommément citées comme cibles spécifiques dans aucun des trois effets du programme. Sur les 14 produits qui contribuent aux effets, un seul fait explicitement au genre comme dimension à prendre en compte. Sur un total de 37 indicateurs de produits, 11 sont libellés de manière sensible au genre, soit un ratio de 29,7%. Sur les 8 indicateurs d'effet retenus, seul un (1) contient une référence au genre (12,5%). En consolidant la base des indicateurs sur la longitude effet-produit, le taux de sensibilité à la problématique de l'égalité homme-femme s'établit à 25,5%. Ce ratio tombe encore à 23 lorsque l'on agrège l'ensemble des outils de suivi de performance de la matrice des résultats et des ressources (effets+produits+indicateurs). Au total, du point de vue du concept du programme, l'intégration de l'égalité homme-femme comme dimension transversale est donc globalement très faible.

**Tableau 3 : Le genre dans le cadre de résultats**

Outils de suivi	Effectif	Sensible au Genre	Taux de sensibilité Genre
Effets	3	0	0
Produits	14	1	7%
Indicateurs d'Effet	8	1	13%
Indicateurs de Produit	37	11	30%
Total outils	62	14	23%

*Source : PNUD-Togo, CPD, 2019-2023, Document de programme*

85. Du point de vue de la mise en œuvre, sans que des stratégies spécifiques soient pensées et déployées en tant que telles, les femmes ont bénéficié des avantages générés par le programme au prorata de leur représentation dans les communautés ciblées. Par exemple, 55% des carbonisateurs recyclés sont des femmes ; 16 640 femmes en milieu rural ont eu accès à une source d'énergie propre et y ont greffé au moins une activité génératrice de revenu ; 120 femmes vivant avec le VIH ont bénéficié de l'appui financier du programme pour développer des activités génératrices de revenus.

86. **Droits humains** : Dans la transversalité et de manière stratégique, le soutien à la croissance, à la résilience environnementale et à la lutte contre la pauvreté, mais aussi le renforcement de l'accessibilité des services sociaux de base, contribuent à permettre aux bénéficiaires, par lesquels des personnes marginalisées, d'améliorer leur niveau économique et social, ce qui est une manière de jouir enfin de cette catégorie de droits. Dans le cadre d'une approche plus sectorielle, au sein de la première composante, le programme développe des stratégies de promotion des droits de l'homme, à travers "le renforcement d'institutions et de dispositifs (permettant) de satisfaire les obligations relatives aux droits de l'homme imposées par les instruments ratifiés sur les plans national et international : a) État de droit et justice, b) Droits de l'homme". Dans ce cadre, les capacités de plus de 600 acteurs de justice (magistrats, forces de sécurité, travailleurs des maisons de justice) ont bénéficié de renforcement de capacité pour une meilleure prise en charge des questions de droits de l'homme dans la vie courante des citoyens. Le programme fait aussi des efforts dans le sens de ne laisser personne de côté, en s'intéressant aux groupes défavorisés. A titre d'illustration, quelque 120 femmes vivant avec le VIH ont bénéficié de l'appui financier du programme pour développer des activités génératrices de revenus.

87. **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 ? (TDR)**. Les partenariats au profit du programme s'articulent autour des entités gouvernementales, des partenaires techniques et financiers, des organisations de la société civile et des associations communautaires de base, et du secteur privé dans une moindre mesure. La partie gouvernementale est vis-à-vis du programme un partenaire multi-rôles. Partenaire stratégique, elle est engagée dans la conception, la programmation, la mise en œuvre et le suivi des activités ; partenaire financier, elle apporte des ressources au programme ; elle est enfin le bénéficiaire institutionnel du programme. L'interface avec ce partenaire est de qualité, selon le PNUD et les acteurs étatiques rencontrés par la mission au niveau technique et politico-stratégique. L'appréciation des partenaires financiers, notamment la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, est favorable. Les organisations non gouvernementales (ONG) servent de bras armé au programme au niveau opérationnel en aidant notamment les populations à se structurer à l'intérieur de cadres associatifs à la base pour accéder aux appuis matériels, techniques et financiers des projets. Elles font l'objet d'évaluations préalables de leurs capacités techniques.

88. **Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impacté l'obtention des résultats ? (TDR)**. La pandémie a d'abord été un ralentisseur d'activité. Puis le programme s'y est adapté à l'image de toutes les organisations pour rentrer dans les nouvelles logiques de travail qui font une grande place au numérique et au virtuel. Cet ajustement a permis in fine un rattrapage qui entre en ligne d'explication dans le niveau de livraison des produits exposé dans les sections précédentes. La pandémie COVID a également eu un impact au fond, engageant le programme dans des ajustements budgétaires et de stratégie qui lui ont permis de dégager des ressources et de construire des activités en appui au pays dans sa riposte contre la maladie.

89. **Quelle appréciation est faite de l'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ? (TDR)**. Il ressort des entretiens avec les deux parties, le Bureau et les partenaires nationaux, et de l'analyse des extraits du système de suivi-évaluation que celui fonctionne globalement à satisfaction. Les revues annuelles sont tenues sur le programme, à l'échelle des portefeuilles d'abord, à celle du programme dans son ensemble ensuite. Ces échéances impliquent aussi bien les équipes de gestion du Bureau que leurs partenaires et homologues de la partie nationale. A ces occasions, les informations générées sur les activités

et les mutations éventuelles dans le contexte sont exploitées pour aboutir le cas échéant à des ajustements et adaptations. Cela a notamment été le cas avec les réorientations qui ont été nécessaires pour adapter le programme au contexte COVID-19 et assurer qu'il joue sa partition dans la riposte sanitaire.

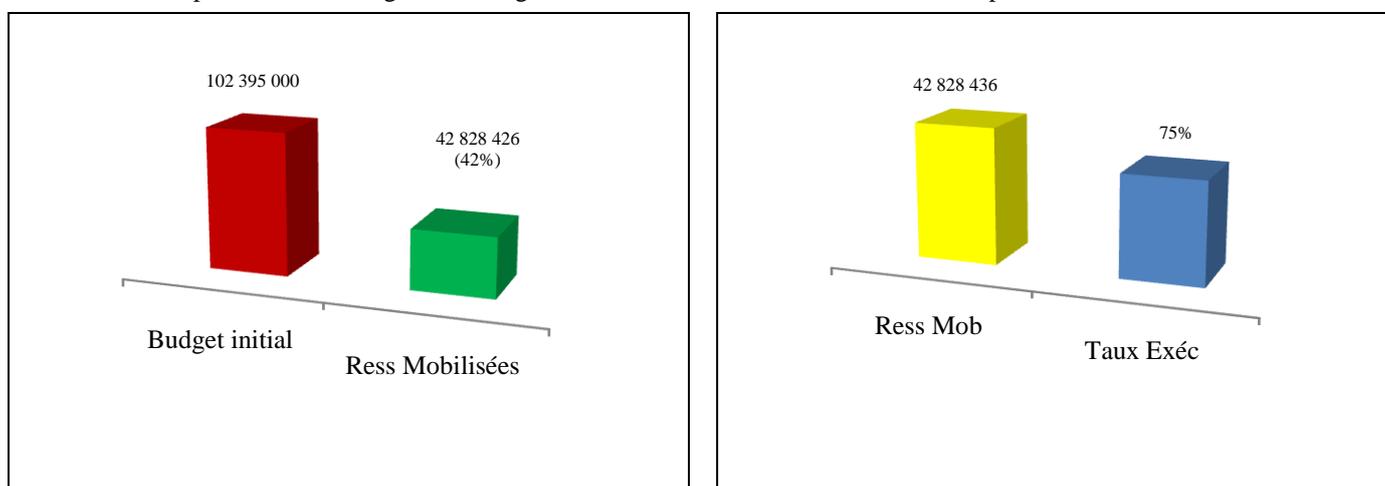
### 1.3.Efficience

90. **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 ? (TDR).**

91. **Ressources humaines et stratégiques :** L'organigramme du Bureau compte 92 positions dont 5 postes et 87 occupées, pour porter le programme. En appui à cette équipe, l'exécution nationale et l'ancrage des projets dans les structures nationales bénéficiaires permettent à celles-ci de mieux avoir la main sur la programmation, l'exécution et le suivi des interventions, tout en rendant possible l'engagement de moins d'effectifs dédiés de la part du Bureau. Cette approche favorise l'efficience, moins de charge de personnels de mise en œuvre signifiant l'arrivée aux bénéficiaires de plus de ressources (coûts d'intermédiation minorés). L'efficience du programme est également soutenue par le fait que le Bureau a accès à des plateformes externes d'expertise (entités régionales et thématiques mais aussi autres bureaux nationaux du PNUD) et de services (Centrale d'achat de Copenhague) qui lui permettent, en situation de besoin et d'opportunité, pour un intrant de haute qualité, de gagner du temps et des ressources. L'accès à ce réseau international permet aussi au Bureau de compenser les tensions sur ses effectifs internes.

92. **Ressources financières :** A fin 2021, le programme a mobilisé 42% de ses projections de ressources globales (42 millions sur 102 millions de dollar, environ, de budget prévisionnel acté dans le document de programme). Ce rendu de mobilisation est légèrement en retard sur la temporalité du programme qui a dépassé la moitié de son cycle de vie. De fait, la mobilisation de ressources est un défi dans un pays qui, selon le CPD lui-même, aurait relativement accès à moins de partenaires financiers, en comparaison avec d'autres pays de la sous-région. La survenue de la pandémie de la maladie à coronavirus COVID-19 a aussi aggravé ce profil. D'ailleurs, en prenant dûment en compte ce contexte difficile, où des ressources potentiellement dédiées au développement international, ont été réorientées vers l'urgence sanitaire mondiale, le ratio de 42% des ressources prévues effectivement apportées au programme, au bout de 3 ans d'exécution sur 5, ressort finalement assez honorable.

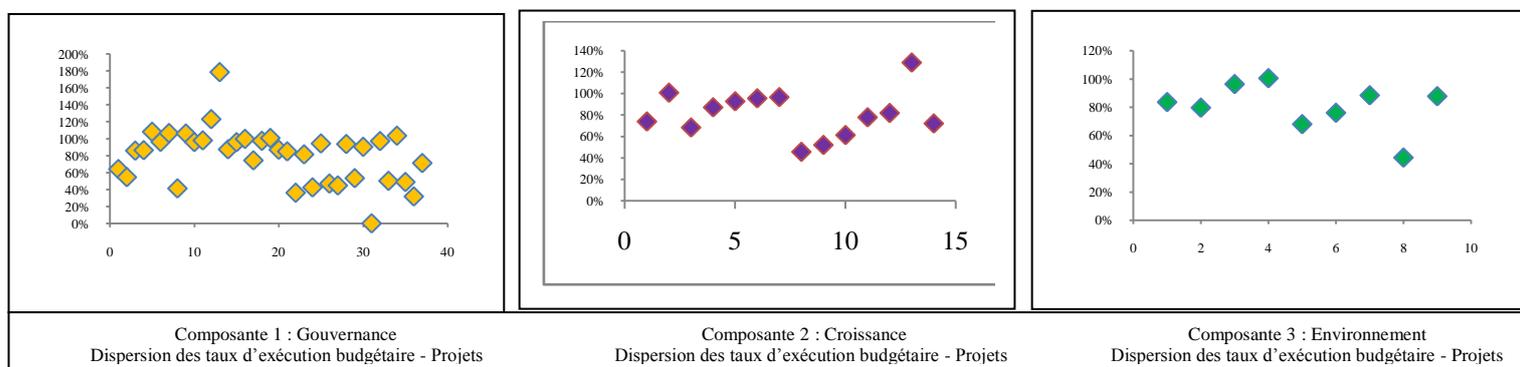
Graphe 5 : Cadre budgétaire : Programmation-Mobilisation-Exécution : USD pour les Valeurs absolues



Source : PNUD/Togo, CPD 2019-2023 : Document de Programme et Rapports d'exécution

93. Si ces ressources rares sont précieuses, l'efficacité budgétaire sur le programme ne permet de les absorber toutes. Au contraire, un bon quart du disponible n'est pas consommé. Le taux d'exécution des ressources, à 75% sur l'ensemble du CPD à la date de l'évaluation, est assez homogène d'un Effet à l'autre, distribué entre 71%, 72% et 88%, pour l'Effet 1, l'Effet 2 et l'Effet 3, respectivement. La pandémie qui a été, à un moment donné, un ralentisseur important, des activités opérationnelles en particulier, est pour quelque chose dans ce niveau de consommation des ressources. L'insécurité au nord est aussi un facteur d'explication à cet égard. Les distorsions de l'exécution budgétaire sont, en revanche, très importantes à l'intérieur des Composantes, entre les différents projets, cette situation pouvant toutefois s'expliquer, ne serait-ce qu'en partie, par une différence de maturité entre les interventions, celles qui ont un cycle plus avancé tendant à être, proportionnellement, celles qui ont le taux d'absorption le plus évolué.

Graph 6 : Cadre budgétaire : Dispersion des taux d'exécution par Composante, base projets



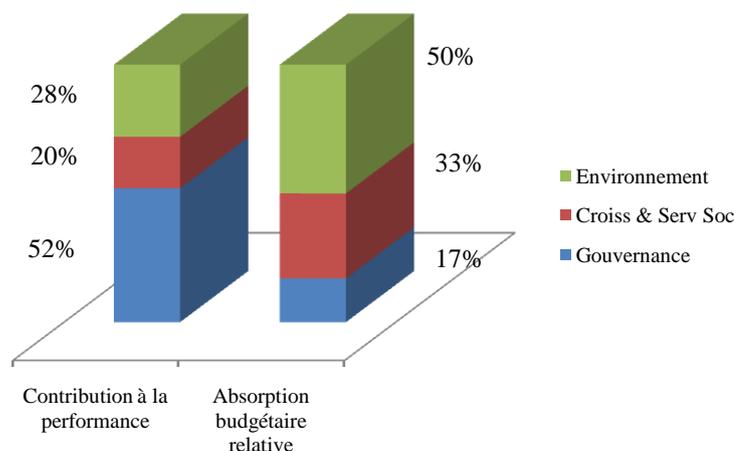
Source : PNUD/Togo, CPD 2019-2023 : Rapports d'exécution budgétaires

94. Le croisement des résultats stratégiques par composante, analysés ci-dessus sous le critère d'efficacité et exprimés en moyennes corrigées dans l'échelle de mesure de performances du PNUD, d'une part, et du niveau des consommations budgétaires respectives, d'autre part, découvre des faits que les acteurs doivent interpréter pour en tirer les conséquences appropriées en direction du nouveau cycle de programmation en vue. Sur l'échelle de rating du PNUD graduée de 1 à 6 (voir détail plus haut), en redressant les valeurs pour rapporter les réalisations non plus à 100% des cibles du cadre logique mais à 60%, quotité correspondant statistiquement aux 3 années effectives d'un cycle écourté, le programme affiche donc un rendu stratégique de niveau 4, "Modérément satisfaisant". Les trois composantes se distribuent de manière plutôt dispersée autour de cette performance globale, tirée vers le haut par la Composante *Environnement* (6 : *Très Satisfaisant*), et plutôt vers le bas par la Composante *Gouvernance* (3 : *Modérément Insatisfaisant*), tandis que la Composante *Croissance & Services sociaux* fait jeu identique avec le programme (4 : *Modérément satisfaisant*).

95. La Composante *Gouvernance* a eu accès à 55% des ressources du programme (programmation budgétaire), contre 21% à la Composante *Croissance & Services sociaux* et 24% à la Composante *Environnement*. S'agissant des ressources réellement absorbées, c'est dans la Composante *Gouvernance* que 52% du budget-programme a été effectivement consommé, contre 20% et 28%, dans les Composantes *Croissance & Services sociaux*, et *Environnement*, respectivement. Ces chiffres aussi parlent assez : la Composante *Gouvernance* qui a programmé le plus de ressources est cependant celle qui, proportionnellement a pu en absorber le moins, son ratio budgétaire se dégradant de 3 points de pourcentage lorsque l'on passe des ressources programmées aux ressources décaissées.

C'est le comportement inverse qui est observé avec la Composante *Environnement*, qui capte 24% de la programmation budgétaire initiale mais réalise 28% de l'absorption budgétaire réelle.

Graph 7 : Composantes-programme : Contributions de performance vs Absorption budgétaire



*Sources* : CPD 2019-2023 : Rapports d'exécution (physique et budgétaire)

96. Tous les paramètres qui entrent en ligne de compte pour comprendre ce profil de performance et l'efficacité spécifique du programme sur chaque Effet et dans chaque Composante peuvent certes être multiples et complexes, et nécessiter un examen interne des caractéristiques de chaque portefeuille, à la diligence des acteurs eux-mêmes. La situation de la Composante I (Gouvernance), contradictoire selon ce qui sort des données (un rendu modérément insatisfaisant avec plus de la moitié des moyens du programme !), interroge en tout état de cause. Sur un portefeuille CPD de 57 lignes d'activités qui correspondent plus ou moins à des projets, les 36, soit 63%, sont exécutées sous la bannière de la Composante 1, dans laquelle on retrouve aussi bien des interventions en gouvernance, mais aussi d'autres qui résonnent parfaitement sur la croissance telles que les activités génératrices de revenus, sur les services sociaux de base comme les aménagements d'infrastructures sanitaires et d'éducation, et sur les ressources naturelles. Au-delà de la question de savoir si le cluster a les ressources humaines et les capacités adéquates pour gérer un spectre d'activités aussi divers et varié (la mission n'a pas eu accès à l'organigramme réel du Bureau et du staffing sur le programme), se pose aussi et surtout la question de leur cohérence au sein d'une même unité stratégique. L'on observe en tout cas que l'efficacité, lue à travers un croisement du rendu stratégique et de l'absorption budgétaire, est plus robuste dans les deux autres clusters qui affichent aussi des sous-portefeuilles moins chargés et sans doute plus cohérents.

97. ***Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d'autres agences des Nations Unies ? (TDR).*** Il ressort la revue du portefeuille l'existence d'un unique projet conjoint : il s'agit du Projet/Jeunesse financé sur ressources du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) et conjointement exécuté avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA).

### 1.5. Durabilité

98. ***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 affichée par le gouvernement? (TDR).*** Le document de programme lui-même ne renferme pas de stratégie de sortie propre. Toutefois une stratégie de sortie est de fait, en partie, portée par l'exécution nationale et pourrait assurer que les processus déclenchés survivent dans le temps si les partenaires nationaux réussissent justement à se les approprier comme les y incite le programme. Au niveau stratégique, l'arrimage des projets dans les structures étatiques et les dynamiques de capacitations ainsi suscitées de l'intérieur vont donc dans ce sens. Les homologues nationaux dans la gestion des interventions sont des agents de l'État en poste dans les différentes structures sectorielles bénéficiaires-partenaires qui les abritent, et constituent des relais utiles pour les capacités que le programme cherche à faire prendre durablement.

99. Les activités opérationnelles à la base, en plus d'être insérées dans les diligences d'organisations de la société nationale, veillent aussi à intégrer du renforcement de capacités pour les représentants des démembrements locaux de l'Etat en charge du secteur, qu'ils soient décentralisés ou simplement déconcentrés, afin de leur permettre d'envisager plus tard, avec un certain niveau d'autonomie et d'initiative, un concept de répliation des acquis voire de passage progressif à l'échelle. Enfin, à un niveau encore plus localisé, les interventions directes en appui aux communautés sont ancrées dans leurs superstructures associatives (organisations communautaires de base) auxquelles le programme transfère progressivement les capacités de gestion les ouvrages et infrastructures déployés à leur avantage.

100. Nonobstant ce protocole d'ensemble, à priori favorable à la durabilité, des défis ne manquent pas sur la problématique, liés globalement aux problèmes de ressources. Des insuffisances sont rapportées dans la mise en place des concours de contrepartie que le budget national apporte aux projets, et ne sont pas entièrement libérés ou pas dans les bons délais. En l'absence de tout cadre de partenariat incitatif, les ressources budgétaires sont encore plus difficiles à mobiliser au profit des structures nationales. Les tensions structurelles sur les finances publiques ont encore été exacerbées ces dernières années par la pandémie à COVID-19, qui a décéléré la croissance économique. Le surcroît d'acuité pris par les problèmes sécuritaires dans la sous-région résonne également sur l'activité économique, en contraignant un peu plus, notamment, l'investissement direct étranger et le tourisme. Tous ces facteurs et d'autres encore tendent à laisser les secteurs d'intervention du programme en situation de sous-capitalisation moins propice pour que les structures bénéficiaires-partenaires se maintiennent dans les dynamiques enclenchées par le programme.

101. ***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? (TRD).*** Le programme est resté globalement aligné sur le Plan National de Développement 2018-2022, avec des surfaces d'ancrage plus lisibles pour les effets 1 et 2, et moins nettes pour l'effet 3, les références étant également confortables lorsque les rapporte à la Feuille de Route Gouvernementale 2020-2025. C'est plutôt à l'interne que les cohérences du programme gagneraient à être raffermies pour vider des dispersions et entrelacements entre effets et composantes qui ne facilitent pas toujours l'efficacité et l'efficience. Par exemple, la construction d'infrastructures sociales de base dans la santé et l'éducation est ancrée dans des projets rangés sous l'Effet 1 de gouvernance ; alors que l'Effet 2 est constitué sur l'accès aux services sociaux de base. Par rapport à la croissance inclusive ancrée dans cet Effet 2, il n'existe pas non plus de vrais produits et stratégies dédiés à cette dimension qui demande d'aider le pays à développer des compétences appropriées pour formuler des politiques ayant un souffle de croissance réel.

102. Dans le fond, le CPD a aussi conservé assez de souplesse et de flexibilité pour s'adapter à la période COVID-19 en intégrant et absorbant jusqu'à un certain point les contraintes sociales comme les restrictions à la mobilité et aux contacts physiques, et en dégagant des ressources pour contribuer à la riposte sanitaire dans le pays. La maladie à coronavirus COVID-19 continue cependant d'être un enjeu, pas seulement en termes d'assistance d'urgence, mais encore et surtout en termes d'expansion et d'approfondissement des gisements de valeur ajoutée numérique qu'elle a forcés à investir, notamment l'e-gouvernance et, plus globalement, l'e-économie. Le programme pourrait imaginer des stratégies plus audacieuses d'accompagnement du pays dans cette voie déjà ouverte par les incubateurs. Enfin, les distorsions de cycles entre le programme et les instruments de planification du pays devraient aussi être considérées pour y apporter des solutions, étant entendu que c'est le programme qui vient en appui qui devrait adapter ses temporalités à celle du pays.

103. *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 ? (TDR).* Le programme met en avant la modalité nationale où, au niveau central et stratégique, les interventions sont directement exécutées par les structures nationales partenaires-bénéficiaires. L'architecture de base d'un projet est placée sous le pilotage d'un directeur national et l'animation opérationnelle d'une équipe technique dirigée par un responsable technique du projet. Ce cadre, relativement moins budgétivore et minorant les dépenses structurelles de mise en œuvre des activités du projet, permet, à priori, une continuité de service plus aisée en fin de vie d'intervention : le cadre courant du fonctionnement de la structure hôte pouvant plus aisément prendre le relais avec ses ressources régulières même si elles sont modestes. Au niveau opérationnel, les projets s'investissent dans les superstructures locales comme les organisations communautaires de base dans lesquelles les bénéficiaires finaux sont socialement insérés. Ces plateformes sociales contribuent à priori à une bonne réception et valorisation des capacités induites par le programme.

104. *Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ? (TDR).* Les contraintes budgétaires font peser sur la durabilité le risque le plus sévère. Pour continuer de porter les acquis du programme, les développer et les faire passer à l'échelle, les structures nationales hôtes des projets clôturés ont besoin d'un minimum de capitalisation qui est généralement absent. Le peu de ressources qui leur est rendu disponible permet à peine de pourvoir au fonctionnement courant dans des conditions satisfaisantes. Le contexte COVID-19 même en phase résiduelle n'arrange pas le profil budgétaire du pays. Il s'ajoute à cela la dégradation continue de l'environnement sécuritaire sous-régional qui pousse à l'amenuisement de l'investissement direct étranger et des recettes touristiques. Enfin le conflit armé qui s'est ouvert en Europe est aussi un facteur de fragilisation des économies de la région sur lesquelles il résonne en termes renchérissement des coûts d'approvisionnement sur certains biens et in fine d'inflation domestique importée, toutes choses qui ne peuvent que même un peu plus les finances publiques en tension. Au niveau central, l'instabilité institutionnelle est aussi invoquée par les acteurs comme un facteur de gêne à la pérennisation : les entrants trouvent sur place peu de mémoire institutionnelle sur le programme et lui font perdre du temps à devoir se mettre à niveau à nouveaux frais.

## **1.6. Questions transversales : Droits humains et Genre**

105. *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 ? 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 ? 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 ? (TDR)?* Le document de programme ressort globalement faiblement sensible à ces cibles. Des trois effets-programme, seul le troisième sur l'environnement mentionne expressément la vulnérabilité comme dimension de focalisation, et encore s'agit-il de toucher non pas directement des groupes vulnérables mais des communautés vivant dans des écosystèmes vulnérables. Sur les 14 produits que comptent le CPD, seuls trois ciblent nommément les groupes défavorisés, à travers des vocables variés mais qui renvoient parfaitement aux groupes ainsi caractérisés : les "vulnérables", les "marginalisés", les "personnes vivant avec le VIH", les "jeunes" et les "femmes". Au niveau des indicateurs, toutes catégories confondues (d'effet et de produit) sur un total de 45, seuls 15 comptent des références renvoyant à ces groupes, dont 4 et 2, respectivement, concernent les Jeunes et les personnes handicapées ou vivant avec le VIH, le reste ciblant les femmes.

106. Cette lacune dans le concept du programme est toutefois relativement rattrapée cependant, surtout avec les interventions qui ont touché les jeunes et les femmes, les handicapés dans une moindre mesure. Par exemple, 4000 jeunes sont bénéficiaires des cartes d'identité nationales délivrées –sur un total de 6000 personnes touchées par ces opérations d'immatriculation : l'accès à ce document est un préalable pour beaucoup d'entreprises d'insertion personnelle dans l'environnement économique et social. L'appui aux systèmes sanitaire et éducatif a également touché quelque 436 976 personnes vulnérables dont l'accès à ces services sociaux de base a été facilité ou rendu possible dans diverses communes de l'intérieur. Quelque 16 640 femmes ont eu un accès à une source d'énergie propre à travers notamment le réseau de 120 plateformes multifonctionnelles installées par le programme ; par ailleurs 120 femmes vivant avec le VIH ont bénéficié d'un appui financier pour monter une activité génératrice de revenus. En ce qui concerne spécifiquement le genre, dans l'ensemble, le détricotage des logiques défavorables aux femmes reste toutefois un défi dans le programme. Les interventions s'inscrivent dans l'état des rapports de forces trouvés en place : certaines activités s'adressant à un public où les femmes sont fortement représentées vont tendre à toucher plus de cibles féminines que ne le font des interventions centrées sur des créneaux de moindre présence des femmes.

107. En rapport avec la problématique des droits, tous ces effectifs (femmes, jeunes, personnes vivant avec handicap) appartiennent à des groupes socialement positionnés dans un spectre qui va de défavorisé à marginalisé. En définitive, le programme les aide à accéder ou à mieux accéder à des droits économiques et sociaux. Sur le plan du droit strict, le programme a également travaillé à promouvoir un environnement public respectueux des droits. Par exemple, deux cent cinquante-quatre (254) membres des Forces de Défense et de Sécurité (FDS) ont été formés au respect des droits humains en contexte de maintien de l'ordre. Treize maisons de justice et autres bureaux d'aide juridictionnelle sont accompagnés pour faciliter l'accès des plus défavorisés à un service de justice.  
(FDS)

108. *Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-ils la réalité ?* Le marqueur genre des projets n'est pas disponible dans les documents de projet. Toutefois, malgré une mise en exergue insuffisante dans le document de programme du CPD, les projets s'efforcent de prendre en compte la problématique du genre, en fonction naturellement de leur focalisation. Les marqueurs de genre des projets ne sont pas disponibles. Dans les rendus de mise en œuvre, les femmes sont plus mises en exergue parmi les bénéficiaires des

interventions portant sur les services sociaux de base, la croissance inclusive et la résilience environnementale.

109. *Est-ce que les équipes de gestion des projets ont la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?* Les équipes de gestion des projets, au niveau technique tout du moins, participent aux sessions de formation en genre. Au vu des résultats obtenus sur l'inclusion féminine, leurs capacités sont à niveau pour cibler les femmes parmi les bénéficiaires des projets, dans le respect de l'état de la configuration des relations homme-femme dans les environnements où se mènent les activités. En revanche des stratégies dédiées dans la transversalité au dénouement des nœuds sociologiques qui handicapent l'égalité homme-femme ne sont pas observées, pas plus qu'elles n'existent d'ailleurs dans le cadre de résultats du programme.

## 2. Conclusions

### 2.1. Pertinence

110. ***Conclusion #1 : Le programme est pertinent du point de vue l'alignement sur les cadres de politique de développement du Togo : le Plan National de Développement (PND 2018-2022) et la Feuille de route gouvernementale 2020-2025.*** En effet, alors que ce dernier instrument national balaie adéquatement les domaines de focalisation du CPD, l'ancrage dans les priorités stratégiques du PND qui est contemporain de la formulation du programme. Le programme est également aligné sur les préconisations thématiques du Plan Stratégique du PNUD et bien ancré sur le PNUAD de même cycle que le CPD, et sert en particulier les Objectifs de Développement Durable 1 (Lutte contre la pauvreté) ; 2 : (Lutte contre la faim) ; 5 (Égalité des sexes) ; 7 (Énergie propre & durable) ; 10 (Réduction des inégalités) ; 11 (Villes & communautés durables) ; 13 (Changements climatiques) ; 15 (Écosystèmes terrestres) ; 16 (Institutions & sociétés de paix et de développement) ; et 17 (Partenariats pour les ODD). Malgré tout le contexte en évolution constante amène en vue des problématiques nouvelles ou donne de un surcroît d'acuité à des problématiques anciennes, que le programme doit se préparer à mieux refléter en son sein : entret dans ce cadre la pandémie COVID en reflux mais toujours réelle ; et l'extrémisme violent qui a gagné du terrain dans la sous-région depuis le lancement du programme.

111. ***L'implication de cette conclusion pour la suite*** est de surveiller le renouvellement des référentiels et nationaux de planification, ainsi que les problématiques émergentes de l'environnement, et de se disposer à ajuster le programme sur leurs nouveaux contenus.

112. ***Conclusion #2 : Sur le plan de sa formulation actée dans le document de programme, et robuste par ailleurs dans l'ensemble, le CPD montre toutefois une série de limites internes.*** A un premier niveau, la configuration des Effets-programme laisse apparaître un recouvrement partiel d'objet entre l'Effet 1 et l'Effet qui ciblent tous deux la l'accès aux services sociaux de base. A un deuxième niveau, pour certains indicateurs accrochés à des produits sont en fait des indicateurs d'effet : par exemple, l'augmentation du nombre de femmes en responsabilité dans l'administration publique, ou l'accroissement des "*condamnations et réparations de justice suite à des signalements de cas de violence sexiste*", et un autre le relèvement de "*la proportion de femmes occupant des postes de direction dans la fonction publique*". Ce sont là des résultats auxquels le programme peut contribuer sans pouvoir en assumer la responsabilité de manière unilatérale. Enfin, à un troisième niveau, le cadre de résultats ne fait pas assez de place aux thématiques transversales : par exemple, aucun des 3 Effets n'est formulé de manière sensible au genre ; seuls 7% des produits le sont

et 74% des indicateurs d'effet et de produit ne le sont pas. Pour ne rien arranger, à la base, le programme ne dispose pas de théorie du changement dans son document de programmation et il n'a pas davantage été trouvé, dans le PNUAD de référence, de théorie du changement à laquelle rattacher ses logiques d'intervention.

113. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est, de veiller combler les lacunes d'écrire ainsi identifiées, notamment en améliorant la robustesse technique, la cohérence et la lisibilité du cadre logique, en développant une théorie du changement et reflétant adéquatement les transversalités de rigueur comme le genre dans la matrice des résultats.

## 2.2.Efficacité

114. ***Conclusion #3*** : *Sur la base d'une pondération qui ramène les cibles à 60% de leur valeur initiale correspondant aux trois années de vie effective du CPD, les performances sur les produits actés dans la matrice des résultats et des ressources, sont de niveau 4 sur une échelle de 6, ce qui veut dire qu'elles sont modérément satisfaisantes, cette réalisation d'ensemble se distribuant toutefois différemment entre les trois Composantes-effets.* Alors que sous l'Effet 3, le taux de couverture des engagements ressort très satisfaisant, de niveau 6, sous l'Effet 1, en revanche, le niveau de performance s'établit à 3 et ressort modérément insatisfaisant, tandis que l'Effet 2 performe au même niveau que le programme (4, modérément satisfaisant). Si la pandémie qui a été un ralentisseur significatif est un facteur d'explication pour toutes les inerties sur l'ensemble du programme, le niveau atteint par la Composante 1 n'est pas sans lien avec son encombrement avec une multitude d'interventions hétéroclites qui touchent en fait à tous les Effets, ont donc peu de cohérence entre elles et requièrent un surcroît d'investissement pour être mises en œuvre adéquatement.

115. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est de maintenir un bon niveau de cohérence d'intervention dans les composantes, à travers des portefeuilles raisonnablement constitués et dotés des moyens adéquats pour les tenir et les exécuter.

116. ***Conclusion #4*** : *En termes de contributions d'Effet, la résonance des produits livrés par le programme sur l'évolution des indicateurs de développement du pays, est peu décidable par manque de données actuelles documentant l'évolution récente de ces indicateurs.* A titre d'illustration, sous l'Effet 3, les 16 640 femmes qui ont accédé à une source d'énergie propre, essentiellement à travers le réseau des plateformes multifonctionnelles pèsent certes sur "la part des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie" qui est l'un des deux indicateurs d'effet retenus pour l'Effet 3, mais l'on ne sait pas pour autant si la situation du pays à cet égard s'est améliorée, l'agrégat en question n'étant pas déterminée dans la période sous revue. Le taux de couverture forestière du territoire, second indicateur de l'Effet 3, projeté à 24,94% par le programme comme cible à atteindre en 2013, n'est pas davantage renseigné depuis 2016, année où il se situait à 24,4%, ce qui rend ici aussi impossible de caractériser l'impact des interventions du CPD dans ce domaine.

117. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est de poursuivre et d'amplifier le développement des capacités de l'appareil statistique national, d'une part, tout en mettant un accent particulier sur le renseignement régulier, même par dispositif de sondage léger et de proxys les indicateurs nationaux sur lesquels le programme articule ses interventions.

118. ***Conclusion #5*** : *Dans un environnement et un contexte de coopération sous tension, le programme est malgré tout porté par un réseau de partenariats solide.* L'environnement

du programme, c'est un pays ayant traditionnellement un spectre de partenaires financiers moins étendu. Le contexte c'est, à partir de la seconde année du cycle, la survenue de la pandémie à coronavirus COVID-19 qui induit une réorientation d'une grande partie des ressources de la coopération internationale vers l'urgence sanitaire mondiale. Malgré tout, le programme a pu lever près de 43 millions de dollar qui représentent 42% du budget prévisionnel initial. Certains de ces fonds sont mobilisés auprès du gouvernement, dans le cadre de mécanismes de cost-sharing.

119. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est de poursuivre dans cette voie, tout en essayant de mieux intéresser au programme des partenaires non traditionnels comme le secteur privé.

### 2.3.Efficience

120. ***Conclusion #6 : Globalement, l'efficience qui se dégage du programme au travers de la confrontation du niveau de performance stratégique et de l'absorption budgétaire est réelle, bien que contrastée d'une Composante à l'autre.*** Le niveau d'approche des cibles évalué à 4 sur une échelle de 6 est légèrement en avance sur le niveau de mobilisation de ressources qui est légèrement inférieur à 50%. La Composante 1 est toutefois nettement en dessous de ce profil : avec 55% des ressources consommées, elle affiche une approche de ses cibles de niveau 3, c'est-à-dire modérément insatisfaisante, tandis qu'à l'inverse la Composante 3 atteint un haut niveau de réalisation de ses cibles avec seulement 28% des ressources du programme. Une différence notable existe entre les deux composante, contribuant sans doute à expliquer leur efficience respective : la troisième est un portefeuille de projets limité, focalisé et cohérent, alors que la première renferme 63% du portefeuille global du programme et renferme des interventions très diverses qui embrassent d'ailleurs l'ensemble des trois Effets.

121. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est de restructurer le portefeuille en gardant dans chaque composante un bloc de projets et d'interventions cohérent, focalisé et adéquat pour l'organisation et les moyens disponibles pour le gérer.

### 2.4.Durabilité

122. ***Conclusion #7 : Bien que le programme ne dispose pas de stratégie de sortie formellement élaborée et insérée dans le document de programme, le pronostic de durabilité de ses avantages est bien servi par l'exécution nationale, mais potentiellement desservi par des défis de capitalisation des structures d'ancrage.*** Les projets sont insérés dans les entités nationales bénéficiaires, ce qui est de nature à favoriser l'appropriation institutionnelle et la poursuite des dynamiques de développement enclenchés par le programme au-delà de la vie des projets porteurs. Malgré tout les contraintes budgétaires nationales, exacerbées par la pandémie et la montée des périls sécuritaires qui détournent de plus en plus de la sous-région les capitaux internationaux, amenuisent les moyens dont ces structures ont besoin pour pérenniser.

123. *L'implication de cette conclusion pour la suite* est d'élaborer une stratégie de sortie et de l'insérer au programme pour constituer une base d'initiative et d'action pour anticiper sur la durabilité pendant la vie des projets.

### 2.5.Thématiques transversales

124. ***Conclusion #8*** : *Les thématiques transversales, le genre en particulier, ne sont pas suffisamment reflétées dans la matrice des résultats et des ressources du programme, bien que diverses interventions s'efforcent de les mettre en œuvre.* L'égalité homme-femme est emblématique de cette situation : seulement 23% des entrées du cadre logique sont libellés de manière sensible au genre ; dans la mise en œuvre, les femmes sont bénéficiaires dans la mesure de leur représentation parmi les cibles des projets, sans qu'il soit vraiment développé de stratégies pour peser substantiellement sur le statut de la femme et l'état réel de la relation homme-femme.

125. ***L'implication de cette conclusion pour un nouveau programme*** est de mieux refléter les thématiques transversales dans l'écriture du programme pour faciliter de véritables stratégies systémiques à leur profit.

## Recommandations

126. ***Recommandation #1*** : *Surveiller le renouvellement des référentiels nationaux de planification, ainsi que les problématiques émergentes dans l'environnement, et mieux ajuster le programme sur leurs nouveaux contenus.*

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans la conclusion # 1
Impact	▪ Renforce l'adhérence du programme sur les priorités nationales.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Décalage avec les besoins de l'environnement et affaiblissement de l'appropriation nationale
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier dans les priorités dressées dans les nouveaux documents nationaux de programmation les thématiques sur lesquelles le programme a du métier et des avantages comparatifs</li> <li>▪ Construire les axes d'intervention du CPD sur ce cadrage en provenance des priorités nationales</li> <li>▪ Parachever le profilage du contenu du nouveau programme en tenant compte des problématiques émergentes : l'extrémisme violent ; les stratégie transnationales ; et même la pandémie à coronavirus COVID-19</li> </ul>
Responsable de mise en œuvre	▪ PNUD & Etat
Urgence	▪ Elevée : la formulation du nouveau CPD est imminente.
Difficulté	▪ Faible : un nouveau CPD est en vue

127. ***Recommandation #2*** : *Comblent les lacunes d'écriture du programme : développer en soubassement logique une théorie du changement ; améliorer la robustesse technique, la cohérence et la lisibilité du cadre logique ; refléter adéquatement les transversalités de rigueur comme le genre, les droits humains et l'inclusion sociale dans la matrice des résultats.*

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans les conclusions # 2&8
Impact	▪ Assure la complétude du programme et consolide ses logiques et moyens d'influence sur l'environnement.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Persistance de la non complétude du document de programme et influence brouillée sur le milieu
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'appuyer sur les outils du PNUD en la matière pour développer la théorie du changement du programme, où importer du PNUAD, ai elles existent, les théories du changement des Effets sur lesquels le CPD s'engage.</li> <li>▪ Formuler (reformuler au besoin libellés en provenance de l'UNDAF) les Effets de manière distinctives, en évitant d'y inclure des contenus identiques.</li> <li>▪ Formuler une plus grande partie des effets, des produits et des indicateurs, de manière sensible aux thématiques transversales : genre, droits, humains, inclusion, etc.</li> </ul>
Responsables de mise en œuvre	▪ PNUD & Etat
Urgence	▪ Elevée : la formulation imminente du nouveau programme doit aller dans le sens.
Difficulté	▪ Faible

128. **Recommandation #3** : *Atteindre et maintenir un bon niveau de cohérence d'intervention dans les Composantes, à travers des portefeuilles de clusters raisonnablement constitués et dotés des moyens adéquats pour les gérer et les exécuter.*

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans les conclusions # 3&6
Impact	▪ Améliore la mise en œuvre du programme.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Moindre efficacité et efficience dans les composantes.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer un audit de cohérence de chaque cluster/composante</li> <li>▪ Redéployer, éventuellement, les projets ayant un ancrage inapproprié vers les clusters adéquats</li> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre une plan de renforcement de capacités pour les unités/clusters/composantes</li> </ul>
Responsable de mise en œuvre	▪ PNUD
Urgence	▪ Elevée : le redressement de l'efficacité du programme pourrait en dépendre.
Difficulté	▪ Moyenne à Elevée : restructuration du portefeuille relève d'une décision du management ; mais la dotation des Unités en capacités et moyens adéquat peut être un défi par temps de contraintes budgétaires.

129. **Recommandation #4** : *Poursuivre et amplifier l'appui au développement de l'appareil statistique national, en mettant un accent particulier sur les capacités à renseigner à date et de manière régulière, même par dispositif de sondage léger et en recourant à des proxys, les indicateurs nationaux sur lesquels le programme articule ses interventions.*

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans les conclusions # 4
Impact	▪ Elevé : permet au pays de disposer de données de références solides, actuelles et régulières ; au programme de suivre l'évolution des indicateurs auxquels il veut contribuer.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Impuissance persistante à informer les politiques de développement par des données adéquates ; incapacité pour le programme à documenter ses impacts sur les objectifs nationaux.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le diagnostic des capacités et des besoins d'appui de l'appareil statistique national</li> <li>▪ Elaborer et exécuter un plan de renforcement de capacités pour l'appareil statistique national</li> <li>▪ Donner au programme des indicateurs de suivi retenus d'accord parties avec l'appareil statistique et effectivement suivis par ce dernier</li> <li>▪ Mettre les indicateurs du programme au cœur du dispositif de renforcement des capacités de l'appareil statistique national,</li> </ul>
Responsable de mise en œuvre	▪ PNUD & Etat.
Urgence	▪ Elevée : sans données crédibles les stratégies se mènent à l'aveuglette et ne peuvent être suivies de manière adéquate.
Difficulté	▪ Elevée : appui au système statistique récurrent mais traditionnellement peu efficace puisque les problèmes demeurent : donc il y a besoin d'être inventif pour trouver les bonnes stratégies.

130. **Recommandation #5** : *Consolider la mobilisation des ressources en essayant de mieux intéresser au programme des partenaires non traditionnels comme les secteur privé.*

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans l conclusion # 5
Impact	▪ Accroît et diversifie les ressources sur le programme.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Tensions budgétaires sur le programme.
Modalité de mise en œuvre	<p>Faire dans la liste des partenaires une short liste des partenaire non conventionnels            Consulter les partenaires non conventionnels pour mieux connaître leurs centres d'intérêt éventuels            Créer des produits d'appels et des supports de communication adaptés pour convaincre les partenaires non conventionnels d'entrer dans le tour de table du programme</p>
Responsables de mise en œuvre	▪ PNUD & Etat.

Urgence	▪ Elevée : la bonne capitalisation du programme en dépend.
Difficulté	▪ Elevée : Il faut trouver les bonnes stratégies et les bons arguments pour approcher des acteurs qui ne sont pas familiarisés de la coopération au développement.

131. **Recommandation #6 : Elaborer et insérer au programme une stratégie de sortie pour constituer ainsi et donner à tous les projets, pendant leur cycle de vie, une même base d'initiative et d'action anticipative sur les défis à la durabilité des résultats.**

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V	
Liens avec les conclusions	▪ Ancrée dans la conclusion # 7
Impact	▪ Elevé : permet d'assurer les acquis du programme lui survivent.
Conséquence de non mise en œuvre	▪ Risque de laisser l'appui au développement être un éternel recommencement.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulter les parties et stabiliser une stratégie de sortie assortie d'indicateurs de suivi de sa mise en œuvre intégrés dans la matrice des résultats</li> <li>▪ Suivre et reporter régulièrement sur sa mise en œuvre, au même titre qu'il est reporté sur les résultats stratégiques</li> </ul>
Responsables de mise en œuvre	▪ PNUD & Etat
Urgence	▪ Elevée : un nouveau programme est imminent et la durabilité de ses résultats en dépend
Difficulté	▪ Elevée : Il y a besoin d'être imaginatif pour trouver des stratégies efficaces.

## Enseignements clés tirés de la mise en œuvre

(Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ? (TDR))

132. **Alors que la gestion de conflit de la pacification des communautés est traditionnellement regardée dans les milieux d'intervention comme la chasse gardée des aînés, les stratégies inclusives du programme montrent qu'il est utile de laisser les jeunes et les femmes y jouer des rôles de plus en plus importants.** Les initiatives du programme dans ce sens ont été des révélateurs des talents jusque-là cachés et ignorés des jeunes membres des clubs de paix et de leadership. Ces derniers méritent de ce fait d'être démultipliés et étendus à d'autres communes. Ils constituent d'ailleurs un bon socle pour une meilleure participation des jeunes à la gouvernance locale. Va dans le même sens la signature des chartes de confiance intergénérationnelle (CCI) symbolisant, synonymes de modalités de collaboration entre jeunes et moins jeunes plus ouvertes et moins centrées sur l'autoritarisme. Ce concept d'inclusion mérite aussi d'être épanoui. Les jeunes étant aussi des actifs, l'appui technique et financier apporté à leurs microprojets connecteurs conforte leur confiance et les motive à s'engager davantage dans la vie des communautés en général, dans la préservation de la paix et de la cohésion sociale en particulier.

133. **L'adhésion des populations à la stratégie de conservation que constituent les aires protégées est un défi réel certes, mais non insurmontable.** La construction de dynamiques sociologiques de large extension, impliquant au niveau central les techniciens et les politiques, au niveau local les communautés et les acteurs de la société civile la favorise dans une mesure durable, et contribue à modifier profondément les comportements à l'égard de l'environnement en général. Cette approche est aussi très utilement renforcée par le développement des activités génératrices de revenus, comme les microprojets d'exploitation apicole et de valorisation de beurre de karité, ainsi que le déploiement d'infrastructures socioéconomiques de base surtout dans le domaine de l'accès à l'eau potable et à l'énergie propre. A travers ces réalisations, les populations améliorent leur résilience et comprennent mieux qu'elle ne passe pas fatalement par une pression indue et non soutenable sur les ressources naturelles.

134. **Dans le domaine de la protection des femmes, les complémentarités qui se découvrent entre les maisons de justice et les centres d'écoute des femmes victimes de**

*violences basées sur le genre doivent demeurer intelligentes.* Les portes d'entrée des premiers démembrements de l'appareil judiciaire étant encore éloignées des communautés, les maisons de justice constituent un premier lieu de référencement pour connaître des cas de conflits pouvant déboucher sur des violences de genre, et faire ainsi de la prévention. Toutefois, ces centres de médiation ne devraient pas être des éteignoirs pour des cas de violence sexuelle ou de genre dont la gravité commanderait de les enrôler dans l'appareil judiciaire.

135. *Au niveau opérationnel, les retards dans l'exécution des activités programmatiques peuvent être vaincus en faisant évoluer le cadre de mise en œuvre vers plus d'anticipation et de flexibilité.* Dans la passation de marché, la préparation dans l'amont et le regroupement des termes de référence relatifs à la mobilisation d'expertise externe permet de gagner du temps précieux. L'anticipation dans l'exécution des activités regroupés elles aussi en paquets homogènes permet d'atteindre un taux d'exécution raisonnable sur plusieurs projets en exécution nationale. Sans induire un surcroît de risques fiduciaires, la mise à disposition trimestrielle des ressources et le choix des options de justification rapide, même partielle, facilitent aussi la mise en œuvre des projets.

# **Annexes**

## **1. Termes de référence pour l'évaluation**

### **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 8,5 millions d'habitants au 1er 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 167ème 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><b>Pilier n°1:</b> «Amélioration de la gouvernance, de l'Etat de droit et consolidation de la paix»</p>	<p><b>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</b> <b>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.</b> <b>Réalisation correspondante du plan stratégique : Accélérer les réformes structurelles aux fins du développement durable</b></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 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</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p><b>Pilier n°2:</b> «Promotion de la croissance inclusive et accès aux services sociaux de base »</p>	<p><b>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</b> <b>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</b> <b>Réalisation correspondante du plan stratégique : éliminer la pauvreté multidimensionnelle par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté</b></p>
<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</p>	
<p>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</p>	

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.	
<b>Pilier N° 3:</b> «Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles, la résilience face au changement climatique et aux catastrophes»	<b>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement)</b> <b>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 catastrophes et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.</b> <b>Réalisation correspondante du plan stratégique : faire face aux situations de crise et accélérer la reprise grâce à des solutions intégrées de gestion de crise</b>
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 basés 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**

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Questions clés</b>
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ?</li> <li>- 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 ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Questions clés</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ?</li> <li>- Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ?</li> <li>- Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?</li> <li>- Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ?</li> </ul>

<p>Effacité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d'obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ?</li> <li>- 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 ?</li> <li>- 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 ?</li> <li>- 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 ?</li> <li>- 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 ?</li> <li>- Quelle appréciation est faite de l'efficacité du mécanisme de suivi- évaluation mis en place pour le CPD ?</li> </ul>
<p>Efficiéce :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d'autres agences des Nations Unies ?</li> </ul>
<p>Durabilité</p>	<p>- 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 affichée par le gouvernement ?</p>
<p><b>Critères d'évaluation</b></p>	<p><b>Questions clés</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- 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 ?</li> <li>- Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?</li> </ul>

Thèmes

Droits fondamentaux :

transversaux :

- 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 ?

Égalité des sexes et genre :

- 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.

**Documentation supplémentaire relative à la méthodologie**  
**2.1.Matrice d'évaluation**

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	Pertinence	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 ?	Quel est le niveau d'alignement de l'Effet 1 sur les priorités nationales, sur les ODD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents nationaux de stratégies de développement (PND et Feuille de route Gouv.)</li> <li>Documents de programme du CPD</li> <li>Personnes ressources</li> <li>Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indices de convergence/recouvrements des stratégies entre les documents nationaux, les ODD et le CPD</li> <li>Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés</li> <li>Avantages tangibles repérés dans le milieu</li> <li>Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
			Quel est le niveau d'alignement de l'Effet 2 sur les priorités nationales et les ODD ?				
			Quel est le niveau d'alignement de l'Effet 3 sur les priorités nationales et les ODD ?				
			La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ?	L'Effet 1, dans sa conception, répond-il aux besoins des plus vulnérables ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de diagnostic des vulnérabilités dans le pays</li> <li>Documents de programme du CPD</li> <li>Personnes ressources</li> <li>Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interventions reconnues avantageuses pour les vulnérables, par les vulnérables eux-mêmes et par toutes autres personnes ressources de l'échantillon</li> <li>Avantages tangibles aux vulnérables repérés dans le milieu pour les plus vulnérables</li> <li>Avantages tangibles aux vulnérables documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés</li> </ul>
	L'Effet 2, dans sa conception, répond-il aux besoins des plus vulnérables ?						
	L'Effet 3, dans sa conception, répond-il aux besoins des plus vulnérables ?						
	Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et	L'Effet 1 est-il toujours adéquat au contexte national et international ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents d'analyse de contexte (national et local)</li> <li>Documents de programmation et de mise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indices de conformité ou d'inadéquation au contexte (national et local)</li> <li>Interventions reconnues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de</li> </ul>	

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		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 ?	L'Effet 2 est-il toujours adéquat au contexte national et international ?  L'Effet 3 est-il toujours adéquat au contexte national et international ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en œuvre du CPD</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	toujours conformes ou non adaptées au contexte par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avantages tangibles du CPD repérés dans le milieu</li> <li>▪ Avantages tangibles du CPD documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés</li> </ul>	référence ; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ?	Les indicateurs retenus pour de l'Effet 1 sont-ils SMART ?  Les indicateurs retenus pour de l'Effet 2 sont-ils SMART ?  Les indicateurs retenus pour de l'Effet 3 sont-ils SMART ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme du CPD (matrice des résultats et des ressources)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'indicateurs effectivement renseignés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?	Les objectifs, résultats et attentes au titre de l'Effet 1 sont-ils réalistes ?  Les objectifs, résultats et attentes au titre de l'Effet 2 sont-ils réalistes ?  Les objectifs, résultats et attentes au titre de l'Effet 3 sont-ils réalistes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programmation et de mise en œuvre du CPD</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportions de cibles de résultats effectivement atteintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ?	Quelles opportunités sur lesquelles capitaliser se dégagent de la mise en œuvre du CPD au titre de l'Effet 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence de bonnes pratiques, de niches à valoriser dans la seconde phase de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs</li> </ul>

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<p>Quelles opportunités sur lesquelles capitaliser se dégagent de la mise en œuvre du CPD au titre de l'Effet 2</p> <p>Quelles opportunités sur lesquelles capitaliser se dégagent de la mise en œuvre du CPD au titre de l'Effet 3</p>	Milieu/contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observations directes</li> </ul>		<p>d'influence (favorables/défavorables) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	<b>Cohérence</b>	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 ?	L'Effet 1 est-il cohérent à l'interne, avec l'Effet 2 et avec l'UNSDCF et les interventions nationales ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents nationaux de stratégies de développement (PND, Feuille de route Gov.)</li> <li>Documents de programme du CPD et de l'UNDAF</li> <li>Personnes ressources</li> <li>Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de convergence/recouvrement des thèmes et stratégies entre les contenus du CPD, de l'UNSDCF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
L'Effet 2 est-il cohérent à l'interne, avec l'Effet 1 et avec l'UNSDCF et les interventions nationales ?							
L'Effet 3 est-il cohérent à l'interne, avec l'Effet 1 et avec l'UNSDCF et les interventions nationales ?							
Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ?		L'Effet 1 est-il bien ancré dans le Plan Stratégique 2018-2021 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programme du CPD</li> <li>Document de programme du PS 2018-2021</li> <li>Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de convergence/recouvrement entre les contenus du CPD et du PS/PNUD 2018-2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>	
		L'Effet 2 est-il bien ancré dans le Plan Stratégique 2018-2021 ?					
		L'Effet 3 est-il bien ancré dans le Plan Stratégique 2018-2021 ?					
<b>3.</b>	<b>Efficacité</b>	Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d'obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ?	<p>Quel est le niveau de réalisation des résultats (anticipés ou non, positifs ou négatifs) au titre de l'Effet 1 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>Personnes ressources</li> <li>Observations directes du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs de résultats : Matrice CPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs</li> </ul>

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs de résultats : Matrice CPD</li> </ul>	Milieu/contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs de résultats : Matrice CPD</li> </ul>	<p>d'influence (favorables/défavorables) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		<p>Quel est le niveau de réalisation des résultats (anticipés ou non, positifs ou négatifs) au titre de l'Effet 3 ?</p>	<p>Quel est l'état actuel de réalisation de l'Effet 1 et de ses produits : facteurs positifs et négatifs, internes et externes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs d'effet : cf. matrice de résultats du CPD.</li> <li>▪ Indicateurs de produit : cf. matrice de résultats du CPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence</li> </ul>
		<p>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</p>					

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ?	Quel est l'état actuel de réalisation de l'Effet 2 et de ses produits : facteurs positifs et négatifs, internes et externes ?			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs d'effet : cf. matrice de résultats du CPD.</li> <li>▪ Indicateurs de produit : cf. matrice de résultats du CPD</li> </ul>	<p>(favorables/défavorables) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		Quel est l'état actuel de réalisation de l'Effet 3 et de ses produits : facteurs positifs et négatifs, internes et externes ?	Quel est le niveau de prise en compte des principes de programmation du PNUD dans l'Effet 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de principes de programmation présents dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme : genre, inclusion sociale, DH, redevabilité, développement de capacités, environnement, coopération Sud-sud, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		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 ?	Quel est le niveau de prise en compte des principes de programmation du PNUD dans l'Effet 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio du nombre de partenariats établis et pérennisés sur le nombre prévu dans le Prodoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les</li> </ul>
		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 ?	Dans quelle mesure des partenariats ont été noués avec les acteurs de développement au profit de l'Effet 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio du nombre de partenariats établis et pérennisés sur le nombre prévu dans le Prodoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les</li> </ul>
			Dans quelle mesure des partenariats ont été noués avec les acteurs de développement au profit de l'Effet 2 ?				

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données	
			Dans quelle mesure des partenariats ont été noués avec les acteurs de développement au profit de l'Effet 3 ?				recommandations spécifiques qui en découlent	
		Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impacté l'obtention des résultats ?	Dans quelle mesure la crise COVID 19 a-t-elle impacté les résultats de l'Effet 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'intrants non disponibles du fait du COVID 19</li> <li>▪ Proportion d'extrants non livrés du fait du COVID 19</li> <li>▪ Proportion de ressources détournées d'emplois initiaux du programme vers des emplois COVID 19</li> <li>▪ Réalisations obtenus en matière de Riposte COVID 19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>	
	Dans quelle mesure la crise COVID 19 a-t-elle impacté les résultats de l'Effet 2 ?							
	Dans quelle mesure la crise COVID 19 a-t-elle impacté les résultats de l'Effet 3 ?							
	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 ?	Les progrès enregistrés ont-ils ou auront-ils une résonance sur l'Effet 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cf. indicateurs que pour la Question 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>		
		Les progrès enregistrés ont-ils ou auront-ils une résonance sur l'Effet 2 ?						
		Les progrès enregistrés ont-ils ou auront-ils une résonance sur l'Effet 3 ?						
	Quelle appréciation est faite de l'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ?	Quel est le niveau d'efficacité du suivi-évaluation pour l'Effet 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'extrants de M&amp;E disponibles sur le nombre prévu dans le Prodoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> </ul>		

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Quel est le niveau d'efficacité du suivi-évaluation pour l'Effet 2 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
4.	Efficience	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 ?	Au titre de l'Effet 1, les ressources (humaines, techniques et financières) ont-elles appropriées aux résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratios coût d'intermédiation sur le coût total des activités stratégiques</li> <li>▪ Indices de mutualisation de coûts créatrice d'effet de levier sur les résultats</li> <li>▪ Ratio durée effective d'activités sur durée programmée, inférieur ou égal à l'unité</li> <li>▪ Ratio délais effectifs de décaissement sur délais de décaissement programmés, inférieur ou égal à l'unité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
			Au titre de l'Effet 2, les ressources (humaines, techniques et financières) ont-elles appropriées aux résultats ?				
			Au titre de l'Effet 3, les ressources (humaines, techniques et financières) ont-elles appropriées aux résultats ?				
		Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d'autres agences des Nations Unies ?	L'Effet 1 est-il le cadre de synergies intra SNU ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indices de mutualisation de coûts créatrice d'effet de levier sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
			L'Effet 2 est-il le cadre de synergies intra SNU ?				
			L'Effet 3 est-il le cadre de synergies intra SNU ?				

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données	
5.	Durabilité	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 affichée par le gouvernement ?	Quelle est la probabilité de survie des bénéfices acquis au titre de l'Effet 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence ou non d'une appropriation nationale et locale (signes tangibles d'engagement des bénéficiaires)</li> <li>▪ Existence ou non capacités créées autour de la tenue de résultats</li> <li>▪ Existence ou non de ressources nationales relais pour continuer les investissements et le fonctionnement nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>	
			Quelle est la probabilité de survie des bénéfices acquis au titre de l'Effet 2 ?					Quelle est la probabilité de survie des bénéfices acquis au titre de l'Effet 3 ?
			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 ?					Au regard du passé, du présent et de l'avenir, les interventions au titre de l'Effet 1 sont-elles suffisamment bien pensées pour garder leur pertinence face aux évolutions de la situation ?
		Au regard du passé, du présent et de l'avenir, les interventions au titre de l'Effet 2 sont-elles suffisamment bien pensées pour garder leur pertinence face aux évolutions de la situation ?		Au regard du passé, du présent et de l'avenir, les interventions au titre de l'Effet 3 sont-elles suffisamment bien pensées pour garder leur				

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		<p data-bbox="300 252 631 363"></p> <p data-bbox="300 363 631 954">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 ?</p>	<p data-bbox="631 252 907 363">pertinence face aux évolutions de la situation ?</p> <p data-bbox="631 363 907 563">Dans quelle mesure les cadres nationaux développés en rapport avec l'Effet 1 sont-ils viables pour continuer le service au population dans la qualité ?</p> <p data-bbox="631 563 907 762">Dans quelle mesure les cadres nationaux développés en rapport avec l'Effet 2 sont-ils viables pour continuer le service aux populations dans la qualité ?</p> <p data-bbox="631 762 907 954">Dans quelle mesure les cadres nationaux développés en rapport avec l'Effet 3 sont-ils viables pour continuer le service au population dans la qualité ?</p>	<p data-bbox="907 252 1211 954"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul> </p>	<p data-bbox="1211 252 1485 954"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul> </p>	<p data-bbox="1485 252 1816 954"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence dans la durée ou non d'extrants et de rendemnts générés par lesdits systèmes nationaux (signes tangibles d'efficacité organisationnelle)</li> <li>▪ Existence ou non capacités appropriées créées au sein de ces systèmes (compétences réelles avérées et mobilisées)</li> <li>▪ Existence ou non de ressources nationales relais pour faire fonctionner ces systèmes dans la durée</li> </ul> </p>	<p data-bbox="1816 252 2168 954"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul> </p>
6/	<b>Transversalités</b>	Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et	Dans quelle mesure les plus défavorisés et vulnérables ont-ils	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportions de pauvres, de personnes handicapées, de femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de</li> </ul>

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ?	<p>bénéficié d'acquis au titre de l'Effet 1 ?</p> <p>Dans quelle mesure les plus défavorisés et vulnérables ont-ils bénéficié d'acquis au titre de l'Effet 2 ?</p> <p>Dans quelle mesure les plus défavorisés et vulnérables ont-ils bénéficié d'acquis au titre de l'Effet 3 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<p>et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés dans les bénéficiaires du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prises en compte dans l'Effet 1 (conception et mise en œuvre) ?	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prises en compte dans l'Effet 2 (conception et mise en œuvre) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'indicateurs de résultat et de produit prenant en compte l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</li> <li>▪ Proportions de femmes présentes parmi les bénéficiaires des résultats du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		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 ?	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prises en compte dans l'Effet 3 (conception et mise en œuvre) ?				
		Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-ils la réalité ?	Dans quelle mesure les marqueurs genre des projets de l'Effet 1 reflètent-ils la réalité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution des projets du CPD (Prodocs &amp; rapports de mise en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de correspondance entre les marqueurs genre et les résultats genre du CPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> </ul>

Rapport Initial-Evaluation Finale CPD PNUD/Togo, Cycle

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<p>Dans quelle mesure les marqueurs genre des projets de l'Effet 2 reflètent-ils la réalité ?</p> <p>Dans quelle mesure les marqueurs genre des projets de l'Effet 3 reflètent-ils la réalité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
		<p>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 ?</p>	<p>Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD, au titre de l'Effet 1, 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 ?</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau de réalisation des cibles genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
			<p>Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD, au titre de l'Effet 2, 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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme et d'exécution du CPD (Prodoc &amp; rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>		
			<p>Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD, au titre de l'Effet 3, 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</p>				

N°	Critères <sup>1</sup>	Questions principales <sup>2</sup>	Questions intermédiaires <sup>3</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			négatifs) inattendus ?				
		Les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?	Au titre de l'Effet 1, les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre)</li> <li>▪ Personnes ressources</li> <li>▪ Observations directes du Milieu/contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'activités avec contenus pro-genre sur nombre total d'activités</li> <li>▪ Niveau de réalisation des cibles genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Au titre de l'Effet 2, les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?						
	Au titre de l'Effet 3, les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d'assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?						

*Sources : Matrice des résultats et des ressources du CPD 2019-2023 ; Termes de référence ; Analyse Evaluator*

## 2.2. Guide d'entretien

N°	Thématiques/Questions principales	Analyse	Illustrations des opinions	
			Preuve tangible	Référence doc. reconnu
1.	Profil /Statut de l'interviewé ?	- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?	- Produits délivrés par le programme ? - Produits non délivrés ?		
3.	Perception/Appréciation des résultats : (niveau effet/outcomes) ?	- Effets/Résultats obtenus ? - Effets/Résultats non obtenus ? - Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? - Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?		
4.	Perception/Appréciation des stratégies utilisées ?	- Modalités de mise en œuvre ? - Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? - Coopération avec les institutions nationales ? - Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? - Procédures de décision ? - Procédures de décaissement ? - Appropriation des bénéficiaires ? - Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? - Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action) - Qualité de la communication du Programme ? - Partenariats et mobilisation de ressources ?		
5.	Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères CAD/OCDE ?	- Pertinence/Cohérence ? - Efficacité ? - Efficience ? - Durabilité ? - Principes de programmation : Inclusion sociale, égalité des sexes et autonomisation des femmes, droits humains, résilience, redevabilité ?		
6.	Forces et faiblesses du programme ?	- Dans la formulation/préparation du programme ? - Dans l'exécution (physique/budgétaire, cadre institutionnel et M&E, etc.) ?		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Programme ?	- Que se serait-il passé sans les interventions du programme ?		
8.	Enseignements à tirer ?	- A tout niveau		
9.	Recommandations	- Ajustements ou changements dans la formulation - Ajustements ou changements dans l'exécution - Autres types d'ajustements		

## 2.3.Outil d'analyse des données budgétaires

Ressources : Programmation vs Exécution					
N°	Composantes	Années	Programmé	Exécuté	Taux d'Exécution
1.	<b>Effet 1.</b> "Amélioration de l'Etat de droit et consolidation de la paix."	2019			
		2020			
		2021			
2.	<b>Effet 2.</b> "Promotion de la croissance inclusive et accès aux services sociaux de base."	2019			
		2020			
		2021			
3.	<b>Effet 3.</b> "Promotion de la gestion durable des ressources naturelles, de la résilience face au changement climatique et aux catastrophes."	2019			
		2020			
		2021			
4.	Opérations financières communes aux 3 Effets	2019			
		2020			
		2021			
7.	<b>CPD 2019-21</b>	2019			
		2020			
		2021			

## 3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

<b>Dr WOTOBE Marin Kokou</b>	<b>Ministère de la Santé de l'hygiène Publique et l'Accès Universel aux Soins</b>
<b>Mme ISSIFOU Alima</b>	<b>Ministère du Plan</b>
<b>Dr BAKUSA Dankom Désiré</b>	<b>Ministère de la Santé de l'hygiène Publique et l'Accès Universel aux Soins</b>
<b>Dr DOGBE Sika</b>	<b>Ministère de la Santé de l'hygiène Publique et l'Accès Universel aux Soins</b>
<b>Mr BILEBA Stanislas</b>	<b>Ministère de l'action Sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation</b>
<b>Mr BATCHASSI</b>	<b>CNJ</b>
<b>Mr TCHAGNAOU Mama-Raouf</b>	<b>Ministère de la justice</b>
<b>Mme BOKO Afi</b>	<b>Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation</b>
<b>Mme SALIFOU Jodine</b>	<b>AT2ER</b>
<b>LOL Messan Akobi</b>	<b>Ministère de la sécurité et de la Protection Civile</b>
<b>Mr MAWAKI Kola Koffi</b>	<b>CNEJ</b>
<b>Mr AKIBODE S.A. Nelson</b>	<b>ANPC</b>
<b>Mr LIGGIE Komi A.</b>	<b>CNDH</b>
<b>Mr AKUEATSA Rodrigue</b>	<b>Ministère de la Promotion de l'investissement</b>
<b>Mr BATCHASSI Katchali</b>	<b>Ministère du commerce</b>
<b>Mr ANAMINA Dissogoma</b>	<b>Ministère de la planification</b>
<b>Mr SOGBO Komlanvi</b>	<b>Ministère de la fonction publique du travail du dialogue social</b>
<b>Mr OLADAYO Olaitan</b>	<b>FAIEJ</b>
<b>Mr MANOUABA Gounten</b>	<b>Ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise</b>
<b>KARBOU Tchalim</b>	<b>Cour constitutionnelle</b>
<b>Koumtchave SIANGOU</b>	<b>Faïtière des communes du Togo</b>
	<b>Commune des Lacs 1</b>
<b>DEMANGA FATINE SECK et Joackim BOKO</b>	<b>Banque Mondiale</b>
<b>Abiola et Mme GASSAMA et Kossi</b>	<b>Banque Africaine de Développement</b>
<b>Mme KABISSA Conforte</b>	<b>REFED</b>
<b>Mr Gado BEMAH</b>	<b>STADD</b>
<b>Mr KOMBATE</b>	<b>DY.VO.SO</b>
<b>Mr OURO Yondou</b>	<b>ANAT</b>
<b>Mr Paul AFFALA</b>	<b>CDFDH</b>
<b>Mr AKPA Francis Komi</b>	<b>PASYD</b>
<b>Dr TOKFAI Georges</b>	<b>ATSRD</b>
<b>Mr GAFAN Franck</b>	<b>Union Chrétienne des jeunes gens (UCJG)</b>

#### 4. Liste des documents consultés

- Document programme CPD 2019-2023
- Document programm UNDAF 2019-2013
- Rapport d'activités 2019 et plan de programmation des PBTA 2019-2021
- Rapport d'activités 2021 et plan de programmation du PTA 2022
- Profil de pauvreté au Togo, Rapport 2018-2019, INSEED
- Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM) Togo, Rapport 2018-2019, INSEED
- Analyses approfondies des données de l'enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel (ERI-ESI) 2021, INSEED ;
- Le PND 2018-2022
- La feuille de route gouvernementale 2020-2025
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Guide d'Evaluation du PNUD (Version révisée : juin 2021)
- PNUD, Plan Stratégique 2018-2021

- PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Rapport sur le développement humain 2020, La prochaine frontière, *Le développement humain et l'Anthropocène*

-

## 5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme

<p><i>Pilier n°1:</i> «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) 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. 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>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p><i>Pilier n°2:</i> «Promotion de la croissance inclusive et accès aux services sociaux de base »</p>	<p>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement) 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 Réalisation correspondante du plan stratégique : éliminer la pauvreté multidimensionnelles par la mise en œuvre de solutions intégrées de réduction de la pauvreté</p>
<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</p>	
<p>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</p>	
<p>Produit 2.3: Les capacités techniques et opérationnelles des organisations professionnelles sont renforcées pour améliorer la compétitivité</p>	
<p>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</p>	

Produit 2.5: Un système d'information sur le marché du travail est mis en place et opérationnel.	
<p><i>Pilier N° 3:</i> «Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles, la résilience face au changement climatique et aux catastrophes»</p>	<p>Priorité du pays : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'intégration (pilier 3 du Plan national de développement) 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 catastrophes et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables. 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	

## 6. Tableaux de résumé des déductions/performances

Effet 1 : Situation des indicateurs de produits											
"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.."											
N°	Programmation				Exécution						
	Produits	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalisations	Rating					
						6	5	4	3	2	1
1.	P1. 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.	Ind.1.1.1. Mesure dans laquelle l'administration publique exploite le système de gestion centralisée des fonctionnaires mis en place avec le concours du PNUD	Niveau de référence (2017) <sup>24</sup> : 1	Niveau cible : 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise en charge de 13 étudiants par le PNRCME-DD, dont 8 ont achevé leur formation. Sur les 8, 3 sont recrutés à l'INSEED, 3 sont en stage de pré embauche toujours à l'INSEED, 1 poursuit une autre formation par ses propres moyens, 1 n'a pas encore regagné le pays à cause du retard pris dans la soutenance de son mémoire. Il reste 5 étudiants qui vont achever leur formation de 4 ans en fin juin 2020</li> <li>- 38 cadres de l'administration publique ont été pris en charge pour la formation au Master à l'Université de Kara.</li> </ul>						
2		Ind.1.1.2. Mesure dans laquelle les procédures simplifiées établies avec le concours du PNUD sont utilisées pour fournir des services liés à l'identité juridique, à l'enregistrement des actes d'état civil et aux certificats de nationalité	Niveau de référence (2017) <sup>25</sup> : 2	Niveau cible : 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de campagne d'audiences foraines de délivrance du certificat de nationalité et autres pièces d'identité, dans les régions de la Kara et des Plateaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2000 dossiers sont désengorgés au ministère chargé de la fonction publique ;</li> <li>✓ 6 000 nationalités sont délivrées dont 4 000 jeunes ;</li> <li>✓ 6 000 cartes nationales d'identité sont délivrées dont 4 000 pour les jeunes ;</li> <li>✓ 2500 actes de naissances sont délivrés aux usagers ;</li> <li>✓ 3000 jugements supplétifs sont transcrits en acte de naissance ;</li> <li>✓ 300 actes de décès sont délivrés aux usagers ;</li> <li>✓ 50 % des actes d'état civil en souffrance sont retirés par les usagers.</li> </ul> </li> </ul>						
3.		Ind.1.1.3. Mise en place de mesures efficaces déterminées avec le concours du PNUD pour atténuer les risques de corruption et y	Niveau de référence (2017) <sup>26</sup> : a) non ; b) non ; c) non	Niveau cible : a) oui ; b) oui ; c) oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de capacités de 7 membres et personnel de HAPLUCIA dans le cadre d'une coopération Sud-Sud à travers 2 missions d'échange et de partage d'expérience avec les agences homologues du Rwanda et du</li> </ul>						

		remédier : a) au niveau national ; b) au niveau infranational ; c) au niveau sectoriel dans la fonction publique			<p>Sénégal ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un avant-projet de loi portant code d'éthique et de déontologie des agents de la Fonction Publique ;</li> <li>- Signature de la convention de réalisation de l'étude sur la perception et le coût de la corruption au Togo, entre HAPLUCIA et l'INSEED. Les outils de collecte ont été élaborés et validés en atelier technique à Kpalimé ; un atelier de partage de ces outils avec les acteurs de lutte contre la corruption a été organisé.</li> </ul>								
4.		Ind. 1.1.4. Mise en place, avec le concours du PNUD, de plateformes impliquant les femmes et les jeunes dans la lutte contre la corruption dans la fonction publique	Niveau de référence (2017) : non	Niveau cible : oui	Néant								
5.	P.2. Les capacités du Gouvernement sont renforcées afin que le Programme 2030, l'Agenda 2063 et l'Accord de Paris puissent être pris en compte dans les plans de développement et les budgets et que soient analysés les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, en s'appuyant sur des solutions novatrices et axées sur des données factuelles.	Ind.1.2.1. Élaboration et adoption, avec le concours du PNUD et dans l'ensemble de la fonction publique, de plans de développement et de budgets qui tiennent compte des accords internationaux suivants : a) Programme de développement durable à l'horizon 2030 b) Accord de Paris	Niveau de référence (2017) : a) non ; b) non	Niveau cible : a) oui ; b) oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'examen national de la mise en œuvre des ODD est réalisé- Un draft avancé existe ;</li> <li>- 36 cadres de l'administration publique en formation diplômante sur la planification, le suivi et l'évaluation sont pris en charge par le PNUD ;</li> <li>- Le projet d'appui à la mise en œuvre et au suivi du PND et des ODD est en cours d'élaboration ;</li> <li>- Les capacités de la société civile sont renforcées pour le suivi et la mise en œuvre des ODD ;</li> <li>- réalisation de l'étude portant sur l'évaluation de l'impact des options stratégiques et des réformes du Plan National de Développement (PND 2018-2022) sur les indicateurs de réduction de la pauvreté et des inégalités au Togo (par le CADERDT) ;</li> <li>- Le rapport sur l'aide publique au développement est disponible</li> </ul>								
		Ind.1.2.2. Mise en service, avec le concours du PNUD, de dispositifs de collecte et d'analyse de données qui produisent des données ventilées par sexe, âge et autres	Niveau de référence (2017) : a) non ; b) non	Niveau cible : a) oui ; b) oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La base de données des indicateurs ODD et PND est en cours de réalisation. La collecte des données a été réalisée et validée en interne</li> <li>- La stratégie nationale de la statistique (SNDS 2) est en cours de réalisation avec l'appui de la Banque Mondiale, le</li> </ul>								



	<p>pour améliorer la protection des droits fondamentaux, la primauté du droit et l'accès à la justice s'agissant des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec le VIH/sida et des personnes handicapées.</p>	<p>l'homme imposées par les instruments ratifiés sur les plans national et international :</p> <p>a) État de droit et justice</p> <p>b) Droits de l'homme</p>			<p>disposition des acteurs formés. La déontologie des différents acteurs judiciaires a été présentée et comprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cadre de discussion et d'échanges multi acteurs (PMA) sur des questions et préoccupations d'actualité, relatives aux de droits de l'homme est opérationnel ;</li> <li>- RAP à mi-parcours «3ème cycle EPU soumis au Conseil des droits de l'homme ;</li> <li>- Rapport sur la mise en œuvre de la convention contre la torture présentée et les recommandations issues de la session sont disponibles ;</li> <li>- Rapport initial du Togo sur la mise en œuvre de la convention internationale contre les disparitions forcées disponible ;</li> <li>- Rapport périodique sur la mise en œuvre du PIDESC disponible ;</li> <li>- Appui au Centre de Documentation et de Formation en Droit de l'Homme pour l'élaboration et la soumission du rapport alternatif des ODDH au comité contre la torture (octobre 2019) ;</li> <li>- Renforcement des capacités des membres de la Commission interministérielle de rédaction des rapports et de suivi des recommandations dans les techniques d'élaboration des rapports en matière des Droits de l'Homme ;</li> <li>- 2 rencontres dénommées « Face au panel » ont été organisées et ont permis d'éclairer davantage les membres du Panel Watch et l'opinion publique sur l'évolution du cadre légal et opérationnel de protection des DH ainsi que sur les cas de violations constatées au Togo</li> <li>- deux cent cinquante-quatre (254) forces de sécurité (FDS) dont cinquante-quatre formateurs (54) et trente (30) FDS du Sénégal, du Bénin et du Togo ont été formés sur la gestion démocratique de foules, la protection des civils, le genre et les droits humains.</li> </ul>						
10		Ind.1.4.2. Mise en place d'un système d'information sur	Niveau de référence (2017) :	Niveau cible : oui							





18		Ind.1.6.2. Nombre de groupes de jeunes ayant reçu un concours du PNUD qui œuvrent activement à de la prévention et au règlement des conflits au sein de la collectivité	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible (2023) : 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 clubs de paix et de leadership composés de 20 jeunes collégiens et lycéens des deux sexes par club, sont installés dans les communes de Mango, Sokodé et Kpalimé et fonctionnels</li> <li>- 12 CLP ont œuvré pour inculquer les valeurs de la cohésion sociale et de la paix au sein des populations locales. Ils ont également été amené à gérer des cas de litiges au sein de leur communauté;</li> <li>- 36 OSC (organisations confessionnelles, ODH, médias, CVD, Conseil préfectoral de la jeunesse, organisations locales de développement...), à Sokodé et 30 à Mango ont pris part à la rencontre civilo-militaire organisé dans les deux villes</li> <li>- une charte de confiance intergénérationnelle (CCI) entre les autorités administratives locales et les leaders des jeunes hommes et femmes a été signée dans onze (11) préfectures ; dix (10) plateformes d'échanges ont été mises en place et sont opérationnelles dans 10 communes des préfectures de Tchaoudjo, Tchamba, Yoto et de Vo</li> <li>- cent quatre-vingt-dix (190) jeunes des communes d'interventions (du PBF jeunesse) ont été identifiés et formés comme catalyseurs de paix pour accroître leurs engagements aux côtés des autorités locales et religieuses en vue du renforcement de la cohésion sociale dans leur communauté</li> <li>- Quarante-cinq (45) journalistes des médias privés et publics (dont 21 femmes) ont été formés sur le journalisme sensible au genre et aux conflits, la gestion des rumeurs et le journalisme de paix</li> </ul>					
----	--	---	--------------------------------	--------------------------	--	--	--	--	--	--

**Effet1 : Situation des indicateurs d'effet**

"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."

N°	Programmation				Exécution						
	Effet	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalizations		Rating				
					Réalizations	6	5	4	3	2	1
1.	"D'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent	Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été	Niveau de référence (2018) : à déterminer Hommes :	Niveau cible : Hommes : augmentation de 10 %	ND						

	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."	satisfaisante	à déterminer Femmes : à déterminer	Femmes : augmentation de 10 %							
2.		Indice Ibrahim	Niveau de référence (2016) : 51,7 %	Niveau cible (2023) : 60 %	56,5% <sup>1</sup>						

**Sources** : CPD 2019-2023 : Rapports d'exécution et données primaires d'évaluation (Avril-Mai 2022)

**Nota** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U) : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes.

**Sources** : Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluation.

### l'Effet 2 : Situation des indicateurs de produits

"D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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."

N°	Programmation				Exécution							
	Produits	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalizations	Rating						
						6	5	4	3	2	1	
1.	P.1.1.Des services sociaux de base de qualité, notamment en matière de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement sont mis à la disposition des groupes les plus vulnérables	Ind.2.1..1. Nombre d'infrastructures rendues accessibles, avec le concours du PNUD, concernant : a) la santé ; b) l'éducation ; c) l'approvisionnement en eau	Niveau de référence (2016) : a) 26 ; b) 64 ; c) 0	Niveau cible : a) 76 ; b) 697 ; c) 1 700	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trois (03) centres de santé en milieu rural respectivement dans les communes de Kozah 3 (Awandjelo), Haho 2 (Gbowloe) et Golfe 1 (Bè-Kpota) ont été aménagés et rendus accessibles à plus de quatre cent vingt-neuf mille cinq cent cinquante-six (429 556) personnes vulnérables ;</li> <li>- une maternité a été construite à l'hôpital de Bè-Kpota et un bloc gynécologique a été équipé au CHU Campus</li> <li>- Quatre mille sept-cent quarante-cinq (4 745) personnes vulnérables (dont 55% femmes) ont bénéficié</li> </ul>							

<sup>1</sup> <https://presidence.gouv.tg/2020/11/17/88670/>

l'IIAG ou Indice Ibrahim de la Gouvernance Africaine permet de voir, grâce à des indicateurs établis par la fondation Mo Ibrahim l'évolution de la vie des Africains. Au total 100 indicateurs qui définissent la gouvernance globale. La méthodologie est toujours la même, quel que soit le pays. L'IIAG mesure les résultats et les conséquences concrètes des politiques entreprises par les gouvernements des 54 pays africains. Ce qui lui permet chaque année d'établir un classement des bons et des mauvais élèves

					<p>de soins bucco-dentaires, ophtalmologiques, gynécologiques, chirurgicaux gratuits dans les préfectures de Mô, Wawa et Kpendjal, Cinkansé et Oti-Sud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des accords de coopérations de Co diplomation et de délocalisation des diplômes entre l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) du Togo et l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) ont été signés ;</li> <li>- un programme national de promotion du leadership et de l'excellence académique des filles a été élaboré ;</li> <li>- des prix d'excellence ont été octroyés à 110 filles élèves des collèges et lycées dans la région des Savanes</li> <li>- Dans le cadre du projet excellence académique, 60 ordinateurs et accessoires ont été acquis pour doter 60 filles bachelières</li> <li>- construction de vingt-sept (27) salles de classe, trois (03) laboratoires, trois (03) Blocs administratifs et trois (03) blocs latrines, cinq (05) médiathèques ;</li> <li>- la mise à disposition des équipements informatiques et l'installation en cours des panneaux solaires</li> <li>- 2 675 personnes ont bénéficié des soins bucco-dentaires lors des campagnes foraines de soins dans 3 préfectures (Plaine de Mô, wawa et Kpendale)</li> <li>- création d'un CMS à Adidogomé pour la prise en charge des survivantes/survivants victimes de VBG (One stop center)</li> </ul>					
					- <b>429 556 + 4 745 + 2 675 =</b>					

					<p><b>436976</b> personnes vulnérables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>110+60 = 170</b> filles</li> <li>- <b>60 ordinateurs et accessoires</b></li> <li>- <b>3+1+27+03+ 03+03+05= 45</b></li> </ul>					
2.		Ind.2.1..2.Nombre de villages qui disposent, grâce à un appui du PNUD : a) de lampadaires photovoltaïques ; b) de plateformes multifonctionnelles	Niveau de référence (2016) : a) 0 ; b) 36	Niveau cible : a) 200 ; b) 76	-					
3.		Ind.2.1.3. Nombre de personnes vivant dans des zones nouvellement désenclavées	Niveau de référence (2017) : 250 000	Niveau cible : 500 000						
4.	P.2.2. Les Capacités des institutions et organisations nationales sont renforcées afin qu'elles puissent assurer le contrôle et la gestion des infrastructures et des équipements économiques et sociaux aux fins du développement durable des collectivités	Ind.2.2..1.Mesure dans laquelle les institutions et organisations nationales et locales visées disposent des moyens techniques et financiers nécessaires pour gérer et contrôler les équipements collectifs	Niveau de référence (2017)29 : 1	Niveau cible : 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'octroi de quatre-vingt-dix (90) équipements de visioconférence au Gouvernement et à l'Assemblée Nationale en vue de la création d'une plateforme de travail collaboratif devant contribuer à la célérité et à l'efficacité de l'action parlementaire</li> <li>- l'extension de l'intranet judiciaire dans cinq (05) tribunaux et les archives du gouvernement de 1961 à 2021 ont été traitées et numérisées</li> </ul>					



					<ul style="list-style-type: none"> <li>- 87 + 21 =108 bénéficiaires individuels et coopératives ont été appuyés en kits de travail</li> <li>- 20 +2 =22 start up et 2 PME ont été sélectionnés</li> <li>- 14+2000+134= 2148 jeunes sensibilisés et renforcés en capacités</li> <li>- 120 femmes vivant avec le VIH ont bénéficié de l'appui financier</li> </ul>							
	P.2.4. L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée afin que les femmes et les jeunes puissent avoir accès à un emploi décent.	Ind.2.4.1. Nombre de partenariats conclus avec le secteur privé grâce au concours du PNUD qui visent à mettre au point des programmes d'enseignement	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible : 5	- Partenariat PNUD-TEF							
6.		Ind.2.4.2. Nombre de centres de formation technique et professionnelle dont les capacités techniques et opérationnelles ont été renforcées avec le concours du PNUD	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible : 5	- réhabilitation des infrastructures de l'incubateur de Nuyalab et les dotations en équipements informatiques des incubateurs de Kara et de Dapaong pour l'accompagnement de jeunes							
7.		Ind.2.4.3. Pourcentage a) de jeunes et b) de femmes ayant obtenu ou créé de nouveaux emplois grâce à l'appui du PNUD	Niveau de référence (2017) : a) 0 % ; b) 0 %	Niveau cible : a) 80 % ; b) 80 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement de trente (30) idées de projets innovants en vue de leur maturité ;</li> <li>- Formation de 25 jeunes entrepreneurs qui ont été ensuite dotés d'une subvention de 5000 USD chacun pour le développement de leurs entreprises à travers TEF</li> <li>- Formation et le coaching de vingt (20) jeunes leaders pour accompagner la mise en œuvre du PND</li> </ul>							
					- <b>30+25+20=75 jeunes dotés de subvention, formés et coachés</b>							

8.	P.5. Le système d'information sur le marché du travail est en place et opérationnel.	Ind.2.5.1. Existence d'un système d'information sur le marché du travail	Niveau de référence (2017) : non	Niveau cible : oui																
9.		Nombre de rapports sur le marché du travail publiés dans les délais prescrits	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible : 5																

**Effet 2 : Situation des indicateurs d'effet**

"D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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."

N°	Programmation				Exécution															
	Effet 2	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalizations		Rating													
					Réalizations		6	5	4	3	2	1								
1.	D'ici à 2023, les Togolais et les Togolaises bénéficient d'un meilleur accès, 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."	Taux net de scolarisation à l'école primaire	Niveau de référence (2017) : 93,8%	100%	94,3%															
2.		Indicateur 2.2 : Pourcentage des ménages ayant accès à une source d'eau potable	Niveau de référence (2015) : 61,8%	Niveau cible (2022) : 80 %	70% <sup>1</sup>															
3.		Indicateur 2.3 : Taux de sous-emploi des jeunes	Niveau de référence (2015) : 22,2%	Niveau cible (2022) : 16,2 %	35% <sup>2</sup>															
4.		Indicateur 2.4 : Taux de sous-emploi des femmes	Niveau de référence (2015) : 24,1%	Niveau cible (2022) : 18,1 %	24,1% <sup>3</sup>															

**Sources** : CPD 2019-2023 : Rapports d'exécution et données primaires d'évaluation (Avril-Mai 2022)

**Nota** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U) : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes.

**Sources** : Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluation.

<sup>1</sup> Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM) Togo, 2018-2019

<sup>2</sup> <https://www.jeuneafrique.com/mag/501648/economie/togo-sous-emploi-le-cote-obscur-de-la-force-de-travail/>

<sup>3</sup> <https://www.google.com/search?q=Taux+de+sous-emploi+des+femmes+au+Togo&oq=Taux+de+sous-emploi+des+femmes+au+Togo&aqs=chrome..69i57j0i546l2.2736426j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Effet 3 : Situation des indicateurs de produits											
"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.."											
N°	Programmation				Exécution						
	Produits	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalisations	Rating					
						6	5	4	3	2	1
1.	P.3.1. Les capacités des institutions nationales sont renforcées afin qu'elles puissent créer, exploiter et mobiliser des ressources destinées à l'exécution de plans et de politiques sectoriels de développement s'appuyant sur des données	Ind.3.1.1. Mesure dans laquelle les plans de développement reposant sur des données factuelles prévoient des solutions intégrées pour réduire les risques de catastrophe et favoriser l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et prennent en compte la problématique femmes-hommes	Niveau de référence (2018)30 : 1	Niveau cible : 3	1 <sup>1</sup>						
2.	factuelles et tenant compte des questions de genre dans les domaines de la gestion des déchets, des changements climatiques, des catastrophes et des risques.	Ind.3.1.2. Nombre de plans régionaux d'urgence tenant compte des questions de genre élaborés et testés avec succès	Niveau de référence (2018) : 0	Niveau cible : 5	4 <sup>2</sup>						
3.		Ind.3.1.3. Nombre de nouvelles initiatives en faveur de la gestion durable des déchets mises en place avec le concours du PNUD	Niveau de référence (2018) : 0	Niveau cible : 5	- 2941 tonnes de déchets collectés - 102,71 tonnes de composts produits						
4.	P.3.2. Solutions retenues pour assurer l'accès universel à des sources d'énergie non polluante, abordable et durable	Ind.3.2.1. Nombre de ménages ayant respectivement à leur tête une femme ou un homme et vivant dans les zones visées qui ont accès à des sources d'énergie non polluante, abordable et durable	Niveau de référence (2017) : Ménages ayant une femme à leur tête : 3 096 ; ménages ayant un homme à	Niveau cible : Ménages ayant une femme à leur tête : 3 656 ; ménages ayant un homme à leur tête : 10 594	- construction des mini- centrales est en cours dans 10 villages pour donner l'accès à plus de 10 000 personnes à l'énergie solaire pour la transformation des produits agricoles et l'éclairage public - 6 640 dont 3584 femmes et 2 756 hommes transforment leurs produits agricoles grâce à l'accès aux PTFM solaires						

<sup>1</sup> Un petit nombre de plans reposent sur des données Toutefois les engagements du Togo vis-à-vis de l'accord de Paris sur les changements climatiques a augmenté de 30,14% à 50,57% dans les CDN révisées.

<sup>2</sup> Des efforts notables ont été réalisés : 731 acteurs (institutionnels, collectivité locale, société civile, etc.) ont été sensibilisés sur les changements climatiques et le processus de préparation des communications nationales et des CDN. 65 femmes ont été dotées de compétences pour l'évaluation de la vulnérabilité et la résilience aux changements climatiques. 40 conseillers municipaux ont été formés à l'usage du guide pratique de gestion des risques de catastrophes et menaces. 10 communes ont été renforcées à la résilience à travers l'élaboration de 10 plans locaux de réduction de risque de catastrophes, la réalisation de la cartographie participative des risques et la formation de 40 conseillers municipaux en gestion des risques de catastrophes. L'appui a permis également de doter le Togo des documents stratégiques de réduction des risques et catastrophes. Il s'agit : du Plan national de contingence (02 plans régionaux de contingence (Maritime et Savanes) et 10 plans locaux de contingence) ; de la Stratégie nationale actualisée de réduction des risques de catastrophes ; de la Stratégie de relèvement post catastrophe.

			leur tête : 8 904		- 4 femmes ont été formées pour l'assemblage, l'installation la maintenance et la réparation des kits solaires à Tetekpo Kope (Yoto)							
5.		Ind.3.2.2. Pourcentage de producteurs et productrices de charbon qui utilisent des techniques de carbonisation à haut rendement énergétique	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible : 30 %	- Formation de 188 carbonisateurs et carbonisatrices de Nayiega Centre et Djoamo (Kpendjal Ouest) sur l'utilisation de la meule casamançaise et la mise à la disposition de 16 meules casamançaises aux carbonisateurs et carbonisatrices des deux localités  - 1500 ménages ont adopté l'utilisation des foyers améliorés pour la cuisson afin de réduire la pression sur les forêts naturelles							
					188 carbonisateurs formés 16 meules casamançaises achetés 1500 ménages formés							
		Ind.3.2.3. Pourcentage de productrices de charbon de bois qui se convertissent à d'autres activités leur rapportant des revenus substantiels	Niveau de référence (2017) : 0	Niveau cible : 50 %	- 55% des carbonisatrices dans les écovillages ont adopté l'élevage de porcs, de chèvres, moutons et lapins ainsi que les activités de maraichage et la production des plants en remplacement de leurs activités de carbonisation							
6.	P.3.3. Les moyens des communautés vulnérables qui vivent dans des zones très exposées aux risques naturels sont renforcés afin qu'elles puissent s'adapter aux effets futurs des changements climatiques ainsi qu'aux catastrophes.	Ind.3.3.1. Nombre de villages qui pratiquent la gestion durable des ressources naturelles et des forêts et respectent les écosystèmes aux fins d'une plus grande résilience	Niveau de référence (2017) : 200	Niveau cible : 300	- Formation de 200 communautés riveraines du parc Fazao-Malfakassa sur la sur la gestion des interfaces aires protégées - périphéries et sur la gestion des conflits Homme éléphants  - Formation de 50 membres de 10 comités eau sur les techniques de gestion des forages  - sensibilisation de 50 journalistes et membres des organisations de la société civile sur les différentes thématiques liés à la gestion des aires protégées du Togo  - 10,5 ha de forêt communautaires sont créés et/ou enrichis et protégés contre les feux de végétation  - 39 Hectares de plantation ont été réalisés grâce à la production de 66 500 plants dans 07 Ecovillages  - 05 Ecovillages maîtrisent les techniques durables d'apiculture et de surveillance des forêts et contribuent à la protection des forêts  - 2126 plants ont été produits et mis en terre dans la préfecture de Kpendjal Ouest							

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- 250 membres de communautés formées sur la gestion des interfaces aires protégées - périphéries et sur la gestion des conflits Homme éléphants et les techniques de gestion des forages</li> <li>- 49,5 ha de forêt et de plantation créées et/ou enrichis et protégés contre les feux de brousse</li> <li>- 68626 plants ont été produits et mis en terre</li> </ul>							
					200 +250+50 +50=300 formés 66 500 +68626+2126=137252 plants acquis							

**Effet 3 : Situation des indicateurs d'effet**

"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.."

N°	Programmation				Exécution								
	Effet 3	Indicateurs	Référence	Cibles	Réalizations		Rating						
					Réalizations		6	5	4	3	2	1	
1.	"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables."	Part des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie (en pourcentage)	Niveau de référence (2013) : 10 %	Niveau cible (2022) : 20 %									
2.	"D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables sont plus résilientes face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et bénéficient d'un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables."	Indicateur 3.2 : Taux de couverture forestière	Niveau de référence (2016) : 24,4 %	Niveau cible : 24,94 %	24,4% <sup>1</sup>								

**Sources :** CPD 2019-2023 : Rapports d'exécution et données primaires d'évaluation (Avril-Mai 2022)

**Nota :** 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

**Sources :** Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluation.

<sup>1</sup><http://www.environnement.gouv.tg/fr/content/rehabiliter-les-forets-au-togo#:~:text=Depuis%202016%2C%20le%20taux%20de,les%20d%C3%A9fis%20de%20la%20restauration>

## 7. Données budgétaires sur le programme

N°	Projets	Marqueur Genre	Budget	Bud. exécuté	Tx Exéc. Budg
<b>Gouvernance</b>					
1	4e Comm nat & 2e Rapp. biennal		1000685,1	641222,74	64,1%
2	Accès au droit et à la justice		1057916	577140,47	54,6%
3	Appui au PND		249997	214547,71	85,8%
4	Appui au processus electoral		94452	81553,95	86,3%
5	Appui PND ODD		757624	818947,57	108,1%
6	Gestion du Programme		1817338,07	1748936,26	96,2%
7	Infrastructure de paix durable		292417	311566,9	106,5%
8	Joint UNDP-DPPA Programme CP		286252,45	118097,24	41,3%
9	Organizational Effectiveness		5207	5520,8	106,0%
10	Pilotage Stratégique Planif.		430087	412639,06	95,9%
11	Plateforme dialogue cohesion		1119447	1096119,66	97,9%
12	Projet Appui aux Achats FM		753	926,1	123,0%
13	PUDC		4962,18	8856,96	178,5%
14	Renforcements de capacités		165469	144580,79	87,4%
15	Renforcmnt cap. Commun. Préven		1662798	1592587,31	95,8%
16	Renforcmnt Cap.& Modernisation		812762	810343,5	99,7%
17	Togo UNDSS Security		267689	199085,22	74,4%
18	Appui au programme et aux PE		1220573	1188890,9	97,4%
19	COVID19 Crisis Mnagemnt		168977	170256,43	100,8%
20	COVID19 Impact Needs Assessmen		90076	78330,53	87,0%
21	Décentralisaiton/ODD		1385203	1176747,92	85,0%
22	Institutions de la République		715431	258616,41	36,1%
23	Leadership et participation		470800	383273,3	81,4%
24	Planification & suivi PND/ODD		1154144	489712,31	42,4%
25	PPG SM of DL in Northern Togo		198058	186701,68	94,3%
26	Promotion et protection DH		280877	131925,93	47,0%
27	PVE BEN.TGO.GH		329368,36	147422,66	44,8%
28	PVE TRANSFRONTALIER		409294	383325,29	93,7%
29	Réforme administrative		1402100	747876,77	53,3%
30	RoL/Human Rights- Peace & Dev		40841	36896,64	90,3%
31	Autonomisation Femmes rurales		380000	25,76	0,0%
32	CEOMP		308486,52	299533,9	97,1%
33	Décentralisation & Dév.local		905816	454246,16	50,1%
34	Global Project on EDC		7560	7821,13	103,5%
35	Impact communautaire 2030		3155609	1540309,72	48,8%

36	Protection sociale		870002	276453,29	31,8%
			<b>23519071,68</b>	<b>16741038,97</b>	<b>71,2%</b>
<b>Croissance et Services sociaux</b>					
1	Accelerator Lab - Togo		925233	683607,9	73,88%
2	Création Emplois		144614,85	145677,69	100,73%
3	Employabilité Entrepreneuriat		1973350	1347422,61	68,28%
4	Géolocalisation		30339	26423,16	87,09%
5	Infrastructures & Equipements		2609567	2418587,92	92,68%
6	Réponse nationale c/ VIH/Sida		51800	49461,01	95,48%
7	APPUI ACHAT MATERIELS PADAT		10000	9657,75	96,58%
8	Emploi insertion professionnel		923514	421040,29	45,59%
9	PROMOTION JEUNESSE		910000	473232,57	52,00%
10	SDG Financing in Togo		1329255	814159,5	61,25%
11	ZLECAF		51971	40424,08	77,78%
12	Appui au programme et aux PE		200000	163609,66	81,80%
13	CEOMP		11457	14761,68	128,84%
			<b>9171100,85</b>	<b>6608065,82</b>	<b>72,05%</b>
<b>Environnement et Ressources naturelles</b>					
1	Aires protégées		141988	118641,47	84%
2	Projet Ecovillage		3887000	3094355,06	80%
3	Promotion du développement dur		1126045	1084273,66	96%
4	Résilience aux catastrophes		2865000	2877710,71	100%
5	Finance climatique		133420	90679,52	68%
6	Projet d'appui aux CDN du Togo		757248,17	575590,87	76%
7	Accès Energies Renouvelables		1150552	1016799,83	88%
8	Economie Bleue		77000	34145,13	44%
			<b>10138253,17</b>	<b>8892196,25</b>	<b>88%</b>
	<b>CPD</b>		<b>42 828 426</b>	<b>32 241 301</b>	<b>75,28%</b>

*Sources : PNUD-Togo, Suivi-évaluation ; M&i 202*

## 8. Biographie succincte de l'Évaluateur

- **Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission**, est titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies en Gestion de Projet, et d'une Maîtrise en Sciences Sociales. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Économie, des Finance et du Plan, du Sénégal ; Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil ; Plusieurs dizaines de missions d'évaluation de projets, programmes et politiques de développements pour le Systèmes des Nations Unies, en Afrique et en Amérique latine ; Lauréat 2022 "UNDP Evaluation Excellence Award" pour l'Évaluation du CPD-PNUD-Bénin.

## 9. Code de conduite signé par l'Évaluateur principal

## 10. Formulaire d'acceptation du Code de Conduite de l'UNEG

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du Consultant International : Cheikh FAYE, Chef de mission** \_\_\_\_\_

**Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant):** \_\_\_\_\_

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

**Signé à Yenn, Sénégal**

**le 21 Mars 2021**

**Signature :**



A handwritten signature in blue ink that reads "Cheikh Faye". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line.