

## **Annexe 4 : TDR**

**Duty Station :** Lomé, TOGO

**Languages Required :** French

**Starting Date :**

**(date when the selected candidate is expected to start)**

**Duration of Initial Contract :** 3 semaines

**Expected Duration of Assignment :** 3 semaines

### **CONTEXTE**

Dans le cadre de l'accompagnement du gouvernement dans ses efforts de mise en oeuvre

de la Stratégie Nationale de Développement adoptée en mars 2007, les Agences du Système des Nations Unies (SNU) et le gouvernement ont initié, au titre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2008-2012, un programme intégré de lutte contre la pauvreté et de localisation des OMD. La décision d'appuyer le Togo à travers un Programme conjoint trouve sa justification première dans la série de réformes que le Secrétaire Général des Nations Unies a entreprises, en particulier son Agenda de 2002 pour une réforme plus complète des Nations Unies, demandant plus de pratique de la programmation conjointe et le regroupement des ressources afin de rendre le système des Nations Unies plus efficace dans les pays en développement et de garantir que les ressources combinées du système soient utilisées le mieux possible. Ces réformes, relayées par les recommandations de la Déclaration de Paris relatives à l'harmonisation, à l'efficacité, à l'efficience et à l'appropriation de l'Assistance-Pays, ont pour fondement l'application rigoureuse et bien comprise de la philosophie de Gestion Axée sur les Résultats. Il s'agit, pour le Système des Nations Unies, de trouver et d'appliquer les meilleurs voies et moyens de gérer ses ressources et compétences en parfaite intelligence avec ses partenaires, pour remplir ses missions et devenir une entité plus performante et plus à même de favoriser une mise en oeuvre réussie des OMD et faire face aux défis de la mondialisation. Il faut donc des résultats plus convaincants en termes d'effets et d'impacts sur les populations les plus vulnérables et sur leur environnement. Ainsi donc, le Programme conjoint en tant qu'instrument de Simplification et d'Harmonisation devrait aider entre autres à :

- réduire les coûts des transactions pour le Système, le Gouvernement et les donateurs,
- raffermir la coordination entre les agences/fonds/ programmes,
- enrayer la complexité des règles et procédures et la duplication des documents entre les Agences,
- éliminer l'hétérogénéité et la multiplicité des documents de programmation,
- améliorer l'imputabilité et la transparence au niveau des ressources et des résultats,
- améliorer en définitive les effets, les impacts et la durabilité des fruits de l'aide au développement.

L'Initiative conjointe pour « **la Promotion des Communes du Millénaire et la**

**Réduction de la Pauvreté au Togo** » repose sur une idée singulière et forte : « les communautés pauvres peuvent, elles-mêmes, opérer leur transformation d'ici à 2015, si elles sont rendues autonomes dans l'usage de technologies éprouvées et pratiques ».

En sus des revues annuelles il est envisagé une évaluation à mi parcours et en fin d'exécution, dans une démarche concertée entre le Gouvernement et le Système des Nations Unies. La première devra être organisée entre les années 2 et 3, et revêtira une

61

importance capitale, car devant **fournir les éléments d'appréciation objective quant à la suite à donner au programme.**

### **PRÉSENTATION DU PCM.**

Le Programme Communes du Millénaire est une initiative conjointe du Gouvernement du Togo et de l'ensemble des Agences du Système des Nations Unies (SNU) au Togo, pour la lutte contre la pauvreté et la localisation des OMD. L'ambition du SNU est de couvrir **10 communes** dans les régions des Savanes (3), Kara (3), Centrale (3) et Maritime (1). Une phase pilote est en cours depuis bientôt deux (02) ans dans la Région des Savanes et concerne la Commune de Naki-Est, située dans la Préfecture de Kpendjal avec 45 000

habitants répartis dans 56 villages, et celle de Kountoiré, 9 500 habitants, répartis dans 21 villages.

### **Objectif du Programme Conjoint Communes du Millénaire**

L'objectif général du programme est de *contribuer à l'amélioration de l'accès des pauvres, notamment les femmes, aux ressources productives, grâce à une approche intégrée de réduction de la pauvreté et de localisation des OMD.*

Les interventions du programme visent à terme à fournir aux populations vulnérables, des paquets de services intégrés pour lutter efficacement contre la pauvreté. Il s'agit principalement du renforcement des capacités du développement du leadership, la lutte contre la faim chronique, les maladies, les inégalités entre les sexes et l'accès à l'eau potable, aux soins de santé, à l'éducation et aux médicaments essentiels à travers les 10 produits attendus suivants :

- L'extrême pauvreté et la faim sont réduites dans les 2 Communes du Millénaire;
- Des mécanismes et instruments sont développés pour garantir des sources de revenus stables aux femmes et aux hommes en vue d'améliorer leur bien-être dans les 2 Communes du Millénaire;
- Les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires sont éliminées et tous les enfants ont équitablement les moyens d'achever au moins le cycle primaire dans les 2 Communes du Millénaire;
- Le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans est réduit de 2/3 dans les 2 Communes du Millénaire;
- Le taux de mortalité maternelle est réduit de 3/4 dans les 2 Communes du Millénaire ;
- Les taux de prévalence du SIDA, du Paludisme et des autres maladies majeures sont réduits de moitié dans les 2 Communes du Millénaire ;
- Une gestion concertée et participative est développée pour inverser la déperdition des ressources environnementales dans les 2 Communes du Millénaire
- L'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour les ménages, les écoles et services de santé est amélioré dans les 2 Communes du Millénaire ;
- L'accès aux infrastructures de transport, aux sources d'énergie et aux TIC est amélioré dans les communes;
- Les conditions d'une pérennité des actions et de leur mise à l'échelle sont renforcées.

### **Gestion et Coordination du Programme**

**Au niveau politique et national**, un **Comité d'Orientation et de Suivi (COS)** de la mise en oeuvre précise la Feuille de Route Globale et donne les directives nécessaires à son application ; approuve les programmes de travail et rapports d'exécution soumis par l'Unité de Gestion du Projet. Sous la Présidence du ministre de tutelle et la Coprésidence du Coordonnateur Résident du SNU, le COS comprend les

62 Ministres et les Chefs d'Agences du SNU signataires du Programme, ou leurs représentants respectifs dûment mandatés.

**Au niveau régional**, un **Comité Régional de Pilotage (CRP)**, présidé par le Directeur Régional de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire, est institué. Son mandat est d'assurer la jonction harmonieuse entre les niveaux stratégiques et opérationnels, le suivi technique de la mise en oeuvre, l'analyse de conformité des dossiers retenus par le **Comité Communal de Développement**, de même que l'information continue des autorités administratives.

Y prennent part, les responsables des Services Techniques Régionaux, des programmes, projets, et ONG de la région ainsi que les représentants des Communautés.

Le secrétariat du Comité Régional de Pilotage est assuré par l'**Unité Régionale de Gestion du Programme (URGP)**, dont le mandat est la coordination du Programme, l'exécution des activités pour l'atteinte des résultats au niveau régional et l'animation du dispositif de suivi-évaluation - capitalisation. Le staff de l'URGP est composé de : 1 Coordonnateur Régional ; 1 VNU-International Spécialiste en SIG et SE ; 1 Spécialiste en Développement Rural ; 1 Spécialiste en Génie Rural ; 1 Spécialiste en Santé Communautaire ; 1 VNU-International Spécialiste en Education, Genre et Promotion

de l'Entreprise ; 1 Assistant Administratif et Financier ; 2 VNUU Chargés de l'IEC à Naki-Est et Kountoiré ; 2 Chauffeurs.

**Au niveau de chaque Commune, un Comité Communal de Développement**

**(CCD), maître d'ouvrage** et qui préfigure le Conseil municipal, sera mis en place. Il sera principalement composé de délégués élus par les **Comités Inter Villageois de Développement (CIVD) mis en place au niveau de 12 pôles de développement**

(8 pour Naki-Est et 4 pour Kountoiré). Son rôle est, avec les instruments de pilotage, de financement, de contrôle et de reddition des comptes nécessaires, d'impulser, de coordonner et d'appuyer la mise en oeuvre des initiatives de développement, y compris l'approbation des dossiers avec l'éclairage du Collectif d'Appui Conseil constitué de l'équipe du Programme, des services techniques et autres ONG.

#### **Arrangements de Gestion**

Considérant que les agences impliquées dans cette initiative conjointe visent les mêmes résultats avec le même partenaire national la modalité de la Gestion groupée, considérée comme la plus pertinente et la plus à même d'assurer le meilleur rendement au Programme, a été retenue. Cependant, au regard des difficultés de procédures propres à certaines agences, la modalité de gestion parallèle a été envisagée également.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est l'Agent de Gestion choisi par ses pairs après consultation de la partie nationale. En tant qu'Agent de Gestion, le PNUD signe un Mémoire d'Accord avec chacune des agences participantes. Il est responsable du soutien apporté à la partie nationale dans la gestion du Programme conjoint, de même que des décaissements en temps utile des fonds et de la remise des fournitures

#### **Les Actions du Programme**

Au cours des deux années, le Programme Conjoint Communes du Millénaire a mis l'accent, sur :

63

- L'organisation de la communauté et le diagnostic participatif complémentaire pour mieux préciser les indicateurs de base et identifier les contraintes et les potentialités de développement socioéconomique ;
- La conduite d'enquêtes et d'études pour déterminer la situation de référence ;
- Les études d'aménagement des bas-fonds et de géophysique ;
- L'inventaire et le géoréférencement de toutes les infrastructures hydrauliques et socio-économiques dans les communes de Kountoiré et Naki-Est ;
- La mise en place d'une base de données et d'un système de suivi-évaluation ;
- La mise en place d'un partenariat avec les services techniques déconcentrés de l'Etat, les ONG et le secteur privé pour la mise en oeuvre du programme ;
- La mise en place des structures communautaires d'appropriation du programme et de gouvernance locale ;
- Le démarrage de certaines interventions, surtout en agriculture, pisciculture, éducation, santé, hydraulique, énergie et environnement, pistes rurales, aménagement piscicole;
- L'élaboration des plans locaux de développement ;
- Une implication des institutions gouvernementales et du pouvoir local, gage d'une appropriation du projet et d'une pérennisation des acquis. Ce dernier aspect a été articulé surtout autour du renforcement de capacités des Comités inter villageois de développement (CIVD), dont le fonctionnement aboutira à terme à la mise en place du Comité Communal de Développement (CCD).

#### **Constats / leçons apprises**

Les deux premières années de mise en oeuvre du Programme ont suscité de l'espoir et un

engouement réel au niveau des populations bénéficiaires. La mise en place des Comités villageois et inter villageois de développement, tout en apportant un exemple de démocratie locale, a montré que les populations savent se concerter et faire des alliances. Le diagnostic complémentaire ainsi que les études techniques de base ont montré à quel point la région des savanes, ne disposait pas de statistiques sectorielles

fiables. L'étude géophysique avait ainsi par exemple, permis de comprendre et d'argumenter les forts taux de forages négatif dans la région, et d'orienter les réalisations futures.

Le Système des Nations Unies et le PNUD ont récemment procédé à l'évaluation à mi-parcours du Plan Cadre pour l'Aide au Développement (UNDAF 2008 – 2012) et du Plan d'Actions du Programme Pays (CPAP 2008 – 2012). Ces évaluations en ce qui concerne le programme conjoint, a fait les constats suivants :

- Le programme Commune du Millénaire a contribué à porter l'agenda des OMD au niveau opérationnel ;
- La programmation au niveau de 10 communes est trop ambitieuse ;
- Au plan organisationnel, les différentes structures ne sont pas au même niveau d'engagement ;
- L'appropriation par les communautés villageoises et le ministère de tutelle est encore insuffisant ;
- Les instruments de programmation locale sont insuffisamment développés et faiblement ancrés dans l'esprit des textes de la décentralisation ;

64

- La stratégie opérationnelle soulève des problématiques surtout au niveau communal, dans la coordination et l'animation du développement local ;
- Faible efficacité des mécanismes de pilotage au niveau et national.

Les recommandations suivantes avaient dès lors été faites :

- Appuyer l'équipe du Programme à se doter d'un référentiel d'opérations ;
- Accélérer l'exercice de chiffrage des plans locaux de développement ;
- Programmer les actions prioritaires des plans de développement en fonction des moyens budgétaires disponibles ;
- Aider l'équipe de Programme à avoir une stratégie cohérente en matière de coordination et de partenariats techniques et financiers ;
- Situer le cycle de programmation et les mécanismes de coordination des actions de développement au niveau communal ;
- Développer l'énergie solaire adaptée aux besoins des différents équipements proposés ;
- Se limiter à 2 communes compte tenu du caractère pilote ;

#### OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

##### Objectif global

L'évaluation à mi-parcours du Programme Communes du Millénaire a pour objectif de mettre à la disposition des différents acteurs, des critiques et recommandations objectives

visant à renforcer ou à corriger éventuellement la stratégie du programme, notamment :

- une appréciation de la pertinence de la conception du programme (design du projet) ;
- une appréciation de l'approche et de la dynamique de développement local- une analyse de l'efficacité et de l'efficience de l'exécution du programme à travers un examen des premiers résultats des actions engagées ;
- des recommandations pour éclairer la mise en oeuvre du programme au cours des 3 prochaines années.

Les résultats de l'évaluation permettront à l'équipe pays des Nations Unies de décider des orientations stratégiques à apporter notamment en ce qui concerne la modalité de gestion,

la mobilisation des ressources, l'appropriation locale et la pérennisation, l'arrimage avec les

programmes nationaux tels le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance

(PASNAM) du PNUD, le Programme Régional Songhaï de Développement de l'Entreprenariat

Agricole (PRSDEA) du PNUD, et le Programme de Développement Communautaire (PDC) de

la Banque Mondiale.

##### **Objectifs spécifiques**

De manière spécifique, l'évaluation s'appesantira sur les centres d'intérêt ci-dessous :  
**La conception** : porter un avis sur la **pertinence** du programme comme réponse aux problèmes à résoudre. En somme, il faut dire si les objectifs du programme et les résultats attendus ont été clairement, explicitement et logiquement exprimés dans le document cadre du programme ;

65

**Le cadre institutionnel** : revoir la **cohérence du montage** du programme avec les principes de l'exécution nationale en considérant le cadre institutionnel et la structuration de l'Unité Régionale du Programme ;

**La formulation des plans de travail annuels/trimestriels** : donner une appréciation sur l'apport du PCM dans la promotion de la Gestion Axée sur les Résultats et de la contribution du Programme au niveau régional ;

**La mobilisation des apports** : apprécier l'**état d'engagement** des acteurs et la mobilisation effective de leurs inputs techniques et financiers pour la mise en oeuvre du programme conjoint ;

**La mise en oeuvre des activités et les résultats obtenus** : apprécier la **pertinence des initiatives prises** par le programme suivant les 10 produits attendus et la réduction de la pauvreté ;

**Les partenariats établis** : apprécier la **synergie** mise en place avec l'ensemble des intervenants, les autorités locales et les populations dans la mise en oeuvre du programme, le degré de transparence et de collaboration à l'effort collectif de chaque partenaire impliqué dans les activités du programme ;

**L'exécution financière** : apprécier l'**efficacité et l'efficience** du programme en examinant le mécanisme de décaissement et de suivi budgétaire ;

**Le système de reporting du programme** : apprécier les délais de fourniture des différents rapports. La mission fera le point sur la qualité et la promptitude des rapports ;

**Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination** : apprécier la **régularité des réunions/rencontres** des différents organes tant au niveau central qu'au niveau des sites (Comité Régional de Pilotage, COS, Comités Inter Villageois, etc.) ;

**Les atouts/contraintes rencontrés** : identifier tous les **facteurs ayant favorisé ou entravé** la mise en oeuvre des activités. Elle établira les **conséquences des facteurs** négatifs et identifiera les **mesures correctives** à entreprendre ;

**La communication/visibilité du projet** : apprécier la **pertinence** des moyens de communication mobilisés pour une meilleure visibilité du Programme ;

**L'appropriation locale, nationale et la pérennisation** : s'assurer de l'existence de mécanisme d'appropriation/pérennisation et apprécier son **efficacité** à moyen et long termes.

#### **Résultats attendus de la mission**

Les consultants devront :

a) fournir un rapport provisoire au terme de la deuxième semaine : tirant des **conclusions spécifiques** concernant le déroulement du programme ; **proposant des outils techniques et des recommandations** détaillées et ciblées pour une meilleure mise en oeuvre des activités du programme pour les 3 ans à venir.

66

b) fournir un rapport final au terme de la troisième semaine. Le rapport sera rédigé en français et sera soumis au PNUD en sa qualité d'agent administratif, et au Gouvernement en format électronique.

#### **ORGANISATION ET DUREE DE LA MISSION**

##### Organisation

Les travaux de la mission seront conduits par 2 consultants internationaux sous la supervision d'un comité conjoint PNUD/Gouvernement chargé de suivre et valider les résultats de l'évaluation. Une **visite des sites situés à 600 Km au nord de la capitale** sera organisée pour les consultants. La **documentation** nécessaire au bon déroulement de l'évaluation sera mise à leur disposition (descriptif du projet, rapports trimestriels et annuels, documents techniques...). Les **entretiens avec les acteurs** aussi bien à la base qu'au niveau central seront facilités.

**Au moins quatre réunions seront organisées:**

- une réunion de briefing par le comité, au démarrage de la mission à Lomé ;
- une réunion de briefing sur le terrain par l'unité de gestion ;
- une réunion de débriefing permettant d'examiner les conclusions et recommandations du rapport provisoire ;
- une restitution au comité d'orientation et de suivi du programme pourrait être programmée.

Pour tout besoin d'information, les membres de la mission pourront s'adresser aux adresses

emails ci-après : alexandre.pouyo@undp.org; bernard.hien@undp.org;  
douti\_piake@yahoo.fr; Serge.da@undp.org.

**Durée**

La mission d'évaluation est prévue pour une durée de **trois semaines**. Le **calendrier indicatif des travaux** s'établira sur les points saillants suivants :

- Organisation interne de la mission et réunion de briefing ;
- Rencontres/réunions avec le Gouvernement, le PNUD et les Agences du SNU ;
- Voyage sur Dapaong ;
- Rencontre avec le Comité Régional de Pilotage, Rencontre avec l'unité régionale de gestion (URG)
- Revue de la documentation ;
- Visite terrain, visite des réalisations, rencontre avec les populations, les CIVD et les groupements ;
- Préparation des restitutions
- Dépôt rapport final.

67

**Compétences :**

- Connaissance des questions de développement interdisciplinaires axées sur le développement rural / local, et les OMD
- Aptitude à conduire des travaux d'analyse, de recherche et de synthèse et à proposer des avis et outils techniques ;
- Aptitude à travailler avec des populations à la base ;
- Proactif et aptitude à travailler en équipe et à discuter ouvertement avec des représentants gouvernementaux et multilatéraux ;
- Aptitude à faire des déplacements sur le terrain et à performer effectivement sous pression ;
- Excellente maîtrise du français aussi bien à l'écrit qu'à l'oral ;
- Capacités à communiquer et à faciliter effectivement des réunions entre différents acteurs.

**Qualifications :**

Les consultants devront être des spécialistes en développement, disposant d'une expérience professionnelle éprouvée d'une part dans le domaine de l'évaluation de programmes, et d'autre part sur les questions de développement local ; Ils devront avoir une expérience certaine de terrain ainsi qu'une parfaite connaissance de l'approche village

du millénaire ; Ils devront avoir un diplôme universitaire de niveau PhD ou équivalent ainsi

qu'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans. A défaut, un Master + 14 ans d'expérience sera accepté.

Une expérience précédente en évaluation de programme conjoint du Système des Nations

Unies serait un atout.

**N.B. Les candidats présélectionnés seront invités à soumettre une offre technique en vue de la sélection finale.**