



REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail Liberté Patrie



EVALUATION FINALE DU PLAN CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT (UNDAF) 2014-2018

Rapport Final

Janvier 2017

Equipe de Consultants

Dr KAM Oleh, Consultant international, Chef de mission

ASSOGBA Kouassi, Consultant national, Effet 1

M.TEKOU Koffi Bléwussi, Consultant national, Effet 2

Dr. AGUEY Kpati, Consultant national, Effet 3

Table des matières

| | |
|--|------------------------------------|
| Liste des tableaux..... | 3 |
| Liste des graphiques..... | 3 |
| Résumé exécutif..... | 6 |
| Chapitre 1 : INTRODUCTION..... | 15 |
| 1.1. Objectifs de l'évaluation..... | 15 |
| 1.2. Portée et Méthodologie de l'évaluation..... | 15 |
| 1.3. Limites..... | 19 |
| Chapitre 2 : CONTEXTE NATIONAL DE DEVELOPPEMENT..... | 20 |
| 2.1. Aspects géographiques..... | 20 |
| 2.2. Contexte démographique..... | 20 |
| 2.3. Organisation administrative..... | 20 |
| 2.4. Situation politique..... | 21 |
| 2.5. Contexte économique et social..... | 21 |
| 2.6. Stratégie de développement national..... | 23 |
| Chapitre 3 : CONSTATATIONS DE L'EVALUATION..... | 25 |
| 3.1. RESULTATS OPERATIONNELS..... | 25 |
| 3.1.1. Pertinence..... | 25 |
| 3.1.1.1. Alignement des effets sur les priorités de développement du Togo..... | 25 |
| 3.1.1.2. Pertinence de l'Effet 2..... | 27 |
| 3.1.1.3. Pertinence de l'Effet 3..... | 31 |
| 3.1.1.4. Conformité aux principes de programmation des Nations Unies..... | 34 |
| 3.1.2. Efficacité..... | 39 |
| 3.1.2.1. Efficacité de l'Effet 1..... | 40 |
| 3.1.2.1. Efficacité de l'Effet 1..... | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1.2.2. Efficacité de l'Effet 2..... | 50 |
| 3.1.2.3. Efficacité de l'Effet 3..... | 71 |
| 3.1.3. Efficience..... | 77 |
| 3.1.3.1. Mobilisation et l'utilisation des ressources..... | 78 |
| 3.1.3.2. Programmation conjointe..... | 79 |
| 3.1.4. Durabilité..... | 80 |
| 3.1.4.1. Durabilité de l'Effet 1..... | 80 |
| 3.1.4.1. Durabilité de l'Effet 2..... | 81 |
| 3.1.4.2. Durabilité de l'Effet 3..... | 82 |
| 3.1.5. Valeurs ajoutées..... | 83 |
| 3.2. RESULTATS PROGRAMMATIQUES..... | 86 |
| 3.2.1. Mécanisme de coordination..... | 86 |
| 3.2.2. Suivi-évaluation..... | 87 |
| Chapitre 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS..... | 88 |
| 4.1. Leçons apprises..... | 88 |
| 4.2. Recommandations..... | Erreur ! Signet non défini. |
| Annexes :..... | 91 |
| Liste des personnes rencontrées..... | 91 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 2.1 : Evolution des indicateurs du Produit 1 de l'Effet 2..... | 52 |
| Tableau 2.2 : Evolution des indicateurs du produit 2 de l'effet 2 | 55 |
| Tableau 2.3 : Niveau des indicateurs du produit 3 de l'effet 2..... | 59 |
| Tableau 2.4 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 4 de l'effet 2 | 62 |
| Tableau 2.5 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 5 de l'effet 2 | 65 |
| Tableau 2.6 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 6 de l'effet 2 | 67 |
| Tableau 3.1 : Niveau d'exécution par produit de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 | 72 |

Liste des graphiques

| | |
|--|----|
| Graphique 3.1 : Niveau de réalisation de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 en 2016..... | 72 |
| Graphique 3.2. Niveau de mobilisation de ressources par agence | 78 |

Liste des abréviations

| | |
|----------------|--|
| ACD | : Atteindre chaque district |
| AEP | : Adduction d'Eau Potable |
| AGR | : Activités Génératrices de Revenus |
| ANPE | : Agence Nationale Pour l'Emploi |
| ANVT | : Agence Nationale du Volontariat du Togo |
| ASNU | : Agence du Système de Nations Unies |
| APD | : Aide Publique au Développement |
| APE | : Accord de Partenariat Economique |
| ASAFETO | : Association des Sages- femmes du Togo |
| ARV | : Antirétroviraux |
| ASC | : Agents de Santé Communautaire |
| ATDPDH | : Association Togolaise de Défense et de Protection des Droits de l'Homme |
| ATPC | Assainissement Total Piloté par la Communauté |
| AVGAP | : Association Villageoise de Gestion des Aires Protégées |
| BIT | ; Bureau International du Travail |
| CEPE | : Centres d'Éveil de la Petite Enfance |
| CIDDHP | Centre d'Information et de Documentation sur les Droits de l'Homme et la Paix |
| CIPAC | : Centre Internationale pour la Pédagogie Active |
| CNDH | : Commission Nationale des Droits de l'Homme |
| CPN | : Consultation Prénatale |
| CNPPS | : Comité National de Promotion et de Protection Sociale |
| COGEP | : Comité de Gestion des Ecoles Primaires |
| COS | : Comité d'Orientation Stratégique |
| CTA | : Combinaison Thérapeutique à base d'Arthémisinine |
| CVJR | : Commission Vérité Justice et Réconciliation |
| DSRP | : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| EDST | : Enquête Démographique et de Santé au Togo |
| ENAM | : Ecole Nationale des Auxiliaires Médicaux |
| FDAL | : Fin de la défécation à l'aire libre |
| FS | : Formation Sanitaire |
| GAR | : Gestion Axée sur le Résultat |
| GEV | : Gestion Efficace de Vaccins |
| GF2D | : Groupe de réflexion et d'action Femme, Démocratie et Développement |
| HCRRUN | : Haut-Commissariat pour la Réconciliation et le Renforcement de l'Unité Nationale |
| JSE | : Journées de Sante de l'Enfant |
| IHP+ | : Partenariat Mondial pour la santé et initiatives apparentées |
| IMF | : Institution de Microfinance |
| INAM | : l'institut national d'assurance maladie |
| INSEED | : Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques |
| IST | : Infection Sexuellement Transmissible |
| MICS | : Multiple Indicator Cluster Survey (Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples) |
| MNT | : Maladies Non Transmissibles |
| MAEH | Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique |
| MERF | Ministère de l'environnement et des ressources forestières |
| MPD | Ministère de la planification du développement |
| MS | Ministère de la Santé ? |
| NU | : Nations Unies |
| ODD | Objectifs de développement durable |

| | |
|-----------------|---|
| OMD | : Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| ONU DI | : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel |
| OSC | : Organisation de la Société Civile |
| PC/PATCM | : Projet Complémentaire au Programme d'Assistance Technique Ciblée Multisectorielle |
| PF | : Planification Familiale |
| PTI | : Triennaux des Inspections |
| PMF/FEM | : Programme de micro financements du fonds pour l'environnement mondial |
| PNDS | : Plan National de Développement Sanitaire |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le développement |
| PONAT | : Politique Nationale d'Aménagement du Territoire |
| PTME | : Prévention de la Transmission du VIH de la Mère à l'Enfant |
| RAP | : Rapport Annuel de Performance |
| PRDE | : Plans Régionaux de Développement de l'Éducation |
| SCAPE | : Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi |
| SDMR | : Surveillance des Décès Maternels et Ripostes |
| SMNI | : Santé Maternelle, Néonatale et Infantile |
| SONUB | : Soins Obstétricaux Néonataux d'Urgence de Base |
| SONUB | : Soins Obstétricaux Néonataux d'Urgence Complet |
| SR | : Santé de la Reproduction |
| TNS | : Taux Net de Scolarisation |
| UEMOA | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |
| UNDAF | : Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement |
| UNHCR | : Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| UNFPA | : Fonds des Nations Unies pour la Population |
| UNICEF | : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance |
| USP | : Unités de Soins Périphériques |
| VBG | : Violences Basées sur le Genre |
| VIH/SIDA | : Virus de l'Immuno-déficience Humaine/ Syndrome Immuno Déficitaire Acquis |

Résumé exécutif

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) est le cadre stratégique commun des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau du pays. Il est conçu pour renforcer la coordination, la cohérence et la synergie des interventions des Fonds, Programmes et Institutions Spécialisées des Nations Unies et garantir leur alignement sur les priorités des pays bénéficiaires, et les engagements internationaux en matière de développement et des droits de l'homme.

En 2013, le système des Nations Unies a élaboré avec le Gouvernement un plan-cadre pour la période 2014-2018 pour accompagner le Togo dans la mise en œuvre de ses priorités de développement définie dans sa Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) sur la période 2013-2017.

Le présent rapport est relatif à l'évaluation de la contribution des agences du système des Nations Unies à l'atteinte des résultats de développement du Togo à travers les trois effets du Plan-cadre à savoir : (i) l'amélioration de la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ; (ii) l'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité ; (iii) l'amélioration des capacités institutionnelles et des acteurs à l'échelle nationale et locale pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

Cette évaluation vise à établir le bilan de la contribution du système des Nations Unies au développement du pays et améliorer l'efficacité du prochain cycle. Il s'agira d'apprécier de manière systématique, objective et sensible au genre, la valeur et les enseignements de la mise en œuvre du Plan-cadre sur la période sous revue, précisément de janvier 2014 à octobre 2017.

La mission d'évaluation a duré au total trente-deux jours et s'est étendue de novembre à décembre 2017. Elle a couvert les interventions mises en œuvre sur l'ensemble du territoire togolais dans le cadre de l'UNDAF. Il s'agit d'une évaluation externe qui s'est reposée sur les différents critères d'évaluation de l'OCDE CAD et essentiellement sur l'utilisation d'une matrice d'évaluation. Elle a été conduite suivant une démarche de concertation et d'implication des mandants dans la planification de la mission à travers deux rencontres de cadrage et de validation de la méthodologie, des outils de collecte d'informations qui ont abouti à un rapport de démarrage. Ensuite, l'approche a consisté à la prise en compte des opinions des différentes parties prenantes ainsi que de toutes les catégories d'acteurs. En plus des informations extraites des documents, il a été organisé des entretiens semi-directifs avec les principales parties prenantes notamment des agences du système des Nations Unies (FAO, OMS, ONUDI, ONUSIDA, PAM, PNUD, UNFPA, UNHCR, UNICEF), des ministères (MPD, MSPS, MAEH), des organisations de la société civile (GF2D, Plan International Togo, Plateforme VIH/sida). La démarche a consisté également à l'observation de certaines réalisations sur le terrain effectuée dans les régions Maritime et des Plateaux.

Comme limites et difficultés rencontrées, le temps juste accordé à la mission, le calendrier chargé et la non disponibilité de certains acteurs n'ont pas permis de rencontrer la totalité des personnes prévues. En plus, au niveau de la documentation, l'équipe n'a pas pu obtenir l'ensemble des informations actualisées sur les activités menées par les agences particulièrement concernant 2017.

Les constats issus de l'analyse des informations disponibles selon les différents critères d'évaluation sont :

Pertinence

De façon générale, l'alignement de tous les produits du plan-cadre donc des trois effets, aux enjeux de développement du Togo formulés en priorités nationales définies dans la SCAPE 2013-2017, dans le Discours-programme du Chef de l'Etat en 2015 et dans les déclarations de Politique générale du Gouvernement 2015, l'arrimage aux engagements internationaux(OMD) ainsi qu'aux besoins des populations confèrent à l'UNDAF 2014-2018, sa pertinence. Cette pertinence a été présente dès la conception et tout le long de sa mise en œuvre surtout que les besoins prioritaires et les stratégies du pays sont inchangés malgré quelques changements du contexte national et international marqué par le passage des OMD aux ODD.

Alignement sur les priorités nationales de développement et les engagements internationaux:

Tous les produits du Plan-cadre s'inscrivent dans des axes de la SCAPE. Les produits de l'effet 1 se retrouvent dans l'axe 1 (développement des secteurs à fort potentiel de croissance), dans l'axe 2 (développement de la jeunesse et promotion de l'emploi) et dans l'axe 3 (Environnement, gestion durable des ressources naturelles et cadre de vie) tandis que ceux de l'effet 2 correspondent au troisième axe (Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi) et enfin tous les produits de l'effet 3 sont en harmonie avec le quatrième axe (Renforcement de la gouvernance).

Par ailleurs, les effets s'alignent sur les axes 1 et 2 du discours de politique générale du gouvernement de l'année 2015 mais également chacun des effets à des points d'ancrage avec des politiques et plans sectoriels nationaux à l'instar du secteur agricole pour l'effet 1, du PNDS, PSE, PNEEG, Plan d'action national du secteur de l'eau et de l'assainissement, CDE pour l'effet 2 et du livre blanc de la CVJR, des recommandations des audits des institutions publiques, des recommandations du diagnostic de l'ENAQ pour l'effet 3.

Par rapport au cadre international, chaque effet de l'UNDAF est en correspondance avec une ou des cibles des OMD respectivement l'effet 1 est en lien avec les OMD 1, 3 et 7, l'effet 2 est endossé sur les OMD 1, 2, 3, 4, 5 et 6 et enfin l'effet 3 s'aligne sur les OMD 4 et 5.

Alignement sur le mandat du SNU et cohérence interne du cadre d'intervention :

L'UNDAF, à travers ses trois effets y compris leurs produits, a intégré les groupes les plus vulnérables tels que les femmes, enfants, filles et garçons, les femmes enceintes séropositives, etc.. Il a également pris en compte les questions d'équité et d'égalité de sexes de même que les principes de droits humains en ce sens que plusieurs indicateurs de résultats sont formulés en tenant compte de ces aspects. Par ailleurs, la matrice de résultats du Plan-cadre a été conçue de telle sorte qu'aucun produit ne soit mis en œuvre par une seule agence et aussi, le Plan-cadre prévoit-il des groupes thématiques transversaux, montrant ainsi que l'UNDAF a créé des opportunités de l'« Unité dans l'Action » pour aller progressivement vers le « Delivering as One ».

Efficacité

L'évaluation n'est pas parvenue à déterminer de façon exacte quantitativement le niveau d'atteinte des effets, ni de chacun des produits en raison de la fixation des cibles de façon globale sans préciser le niveau de contribution des NU et aussi du manque d'indicateurs de

performance par agence dans la matrice de résultats. L'efficacité est donc mesurée par la compilation des résultats produits par les agences en tenant compte des indicateurs sous chaque produit. L'évaluation note, à travers les données nationales actuelles, une amélioration globale du niveau des indicateurs dans les secteurs couverts par le Plan-cadre. Sans attribuer cette évolution, de façon spécifique, aux agences des Nations Unies, celles-ci ont néanmoins contribué vu leurs différentes interventions mises en œuvre dans le cadre de leurs programmes pays. Par effet, les progrès enregistrés au niveau des indicateurs nationaux et les contributions des NU en termes d'interventions sont :

Efficacité de l'effet 1 :

Dans le domaine de la sécurité alimentaire le SNU a contribué à la promotion du secteur agricole et rural ainsi qu'à une meilleure valorisation des produits agricoles. En effet, dans le cadre de la sécurité alimentaire, les agences des Nations Unies au Togo ont participé : (i) à la promotion du droit à l'alimentation et de la bonne gouvernance autour de la sécurité alimentaire ; (ii) à l'élaboration de la carte des potentialités aquacoles du Togo ; (iii) au renforcement du système alimentaire; (iv) à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de développement des élevages spéciaux au Togo; (v) à la prévention et le contrôle du H5N1 HPAI en Afrique de l'Ouest et du Centrale ; (vi) aux actions des femmes en matière de respect des normes de qualité et de transformation des produits agricoles ; (vi) à l'élaboration et l'adoption d'une nouvelle politique agricole.

En matière de résilience aux changements climatiques, 198 communautés ont bénéficié de l'accompagnement du SNU pour la diversification des sources de revenus, la mise en œuvre des actions de gestion durable de l'environnement intégrant l'adaptation aux changements climatiques et la transformation des produits agricoles utilisant des technologies propres. En outre, le SNU a contribué à la restauration communautaire des galeries forestières et forêts de terroirs villageois, à l'élaboration et l'adoption des normes et guides de réalisation des forages et de prélèvement de l'eau souterraine.

Pour ce quiconcerne l'emploi, l'appui du SNU a permis la création de 1108 emplois directs à plein temps pour les femmes et les hommes dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, dans la transformation agricole et dans les services. Par ailleurs, l'appui du SNU, à travers le centre d'incubation entrepreneuriale INNOV'UP, a permis la mobilisation des jeunes et des femmes pour la création d'entreprises. La formation des jeunes et des femmes aux techniques de création et de gestion d'entreprise, en gestion de crédit et en qualification métier, a permis de renforcer leurs capacités en création d'entreprises, le coaching de plusieurs jeunes femmes primo-entrepreneurs dans leur démarche entrepreneuriale. L'appui-conseil et financier du SNU a contribué à l'opérationnalisation du centre de promotion des affaires en faveur de plus 700 femmes, la formation et l'accompagnement de 310 jeunes porteurs de projets de création d'entreprises.

Pour ce qui concerne l'effet 1, les actions menées ont donné des résultats probants. Cependant elles n'ont pas été planifiées, dans une conformité entre les programmes de travail des agences du SNU et la matrice des résultats de l'UNDAF.

Efficacité de l'effet 2 : L'assistance technique et financière des Nations Unies au Ministère de la santé et aux organisations de la société civile, a permis l'appui aux groupes vulnérables notamment les femmes et des enfants en milieu rural pour un accès de plus en plus facile et

équitable aux soins de santé, à l'école et à d'autres services sociaux. Les interventions du SNU ont permis d'accroître les capacités d'accueil et l'environnement des formations sanitaires, de renforcer les capacités des prestataires pour l'offre de services adaptés en matière de santé maternelle et néonatale. Ces efforts interviennent au moment où le pays enregistre une diminution du taux de mortalité infantile qui est passé de 124 pour 1000 naissances en 2010¹ à 88 pour 1000 naissances vivantes en 2013² (une progression de près de 36 points donc une bonne avancée vers la cible qui est de 71 pour 1000 naissances vivantes) ; une augmentation des capacités des formations sanitaires pour l'offre de services adaptés en portant à 48 soit 68%, le nombre de SONUB sur 71 disposant de toutes les 7 fonctions essentielles, et à 23 sur 37 soit 62% le nombre de SONUC disposant de toutes les 9 fonctions ; l'augmentation des capacités nationales d'offre de services intégrés PF VIH /Sida avec un pourcentage des FS offrant ces services qui atteint 91% en 2016xxx contre 21% en 2013. Le soutien des Nations Unies aux campagnes de dépistage au VIH ainsi qu'au développement de services adaptés aux groupes les plus vulnérables a permis la réduction de la stigmatisation en milieu de soins et facilité l'accès des populations clés aux services de base. Dans les secteurs de l'éducation, de l'eau et assainissement, les contributions des NU ont été nombreuses durant les quatre dernières années. Au cours de cette même période, le taux d'achèvement du primaire est porté à 93,6% dont 94,6% pour les garçons et 92,6% pour les filles (annuaire statistiques MEPSFP 2016-2017) alors que ce taux était à 78% (filles : 72% et garçons : 83%) en 2013 (annuaire statistiques MEPSFP 2012-2013). Aussi, le nombre d'enfants scolarisés des écoles publiques des zones défavorisées recevant au moins un repas équilibré par jour a-t-il augmenté passant de 19 190 en 2012 à 88 060 en 2016 (Rapport revue mi-parcours UNICEF).

Malgré qu'il est encore relevé la non dénonciation des cas d'abus, l'impunité des auteurs de violence, et un engagement politique encore non suffisant, les tendances nationales font état du renforcement plus accru des services de prévention, des prises en charge et de dénonciation des cas de violences basées sur le genre ; domaines dans lesquels des agences des NU ont apporté divers appuis aux Ministères et à la société civile.

Dans le secteur de la santé et de la lutte contre le sida, les efforts conjoints du système des Nations Unies ont permis de renforcer la Gouvernance, le leadership et la responsabilité des instances de coordination de la lutte (SP/CNLS ; CCM et plateforme des OSC VIH) comme le reconnaît une analyse de la durabilité de la lutte contre le VIH au Togo réalisée par l'USAID et le PEPFAR en 2015 .

Efficacité de l'effet 3 :

Le SNU a apporté un appui à la présentation au 2nd cycle de l'Examen périodique Universel. Au total, 6 rapports sur les 10 prévus ont été élaborés avec l'appui du système des Nations Unies et 3 soumis aux instances prévues.

L'appui technique et financier du SNU a permis l'adoption du livre blanc de la CVJR par le Gouvernement et la dissémination de ses recommandations. À la fin de l'année 2016, le Rapport du Secrétariat d'État aux Droits de l'Homme indiquait que 19% des recommandations de la CVJR soit 13 recommandations sur 68, ont été mises en œuvre.

Les capacités des institutions nationales et locales ont été renforcées pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. A ce niveau 65% des appuis

¹ MICS 2010

² EDST3/MICS5, 2013-2014

prévus en matière d'opérationnalisation de cellules de planification, de suivi/évaluation dans les ministères a été réalisé dans 13 ministères sur 20. Dans le cadre de la Réforme et de la Modernisation de l'Administration Publique, l'appui du SNU a permis la mise en œuvre de 30% des recommandations des audits organisationnels de 30 ministères du Togo à travers la révision des organigrammes, la simplification des procédures et formalités administratives, l'élaboration du programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat et l'élaboration du rapport sur l'état des services publics. En outre, l'accompagnement du SNU a permis l'amélioration des compétences au sein de l'administration publique à travers le recyclage et la mise à niveau des agents publics en 2015 par l'Ecole Nationale d'Administration Publique de Québec au Canada. Dans le secteur de la santé et de la lutte contre le sida, les efforts conjoints du système des Nations Unies ont permis de renforcer la Gouvernance, le leadership et la responsabilité des instances de coordination de la lutte (SP/CNLS ; CCM et plateforme des OSC VIH) comme le reconnaît une analyse de la durabilité de la lutte contre le VIH au Togo réalisée par l'USAID et le PEPFAR en 2015 .

Globalement, en ce qui concerne l'efficacité, le SNU a fait plus que l'UNDAF ne peut rendre compte. Le dysfonctionnement ostensible entre la matrice des résultats de l'UNDAF et le contenu des programmes annuels de travail des agences du SNU érode l'efficacité de son intervention car il n'y a pas un rapport étroit entre le programme implanté par les agences de mise en œuvre et la confection de l'UNDAF. Il devient alors nécessaire de s'assurer de l'alignement total des programmes des agences et de leurs PTA sur la matrice des résultats de l'UNDAF du prochain cycle.

Efficience :

L'analyse des budgets réalisés par effet entre 2014 et 2016 montre que le taux d'exécution est de 26% pour l'effet 1, 15% pour l'effet 2 et 18% pour l'effet 3 qui représente 59% du budget de l'UNDAF de 2014-2016. Il est remarqué que les ressources allouées aux activités opérationnelles des différentes agences onusiennes au Togo sont faibles par rapport aux engagements pris dans le cadre de la coopération avec l'Etat togolais. Cette contreperformance est liée à la baisse du volume de l'Aide Publique au Développement et au manque de mobilisation de ressources internes au niveau national. De plus, le niveau d'engagement des différentes agences est en baisse d'année en année (entre 2014 et 2016). De façon générale, l'état des engagements des agences en 2015 a baissé de 21% par rapport à 2014.

L'absence de plan d'action conjoint n'a pas permis au Plan-cadre de créer des synergies fonctionnelles entre les agences. Cependant, la mise en œuvre du Plan-cadre a créé des synergies fonctionnelles entre certaines agences et les autres partenaires techniques et financiers pour optimiser les résultats.

Impact/ effet : L'appui du SNU a, à travers différents projets, contribué à la lutte contre le chômage et à l'insertion socioéconomique des femmes et des jeunes à travers l'accompagnement des initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes. En effet, 659 micro et petites entreprises des jeunes ont été installées dont 141 portés par des femmes soit un taux de 21% contre 30% prévus. Le système des Nations Unies à travers l'introduction du quinoa a permis d'atténuer les conséquences d'une sécheresse résultante du changement climatique. L'appui du SNU a permis de prévenir et de contrôler le H5N1 HPAI en Afrique de l'Ouest. En effet, cet appui a permis au Togo d'être capable de dépister deux foyers de virus de la grippe aviaire H5N1. Le SNU a permis de lutter contre l'insécurité alimentaire dans les préfectures (Bassar et Dankpen) par la mise place de 13,5 ha de cultures maraîchères ; ce

qui a permis de produire 59 tonnes de légumes et 201 tonnes d'arachide. Chacun des 2000 ménages a gagné en moyenne 120 USD.

L'effet de la mise en œuvre de l'UNDAF est également, la disponibilité plus grande dans le pays de services capables d'offrir des soins appropriés de santé maternelle, néonatale et infantile ainsi que des services adaptés aux femmes enceintes séropositives et à toutes les couches de femmes pour l'accès à la planification familiale. L'appui du SNU a permis de créer des conditions et environnement favorable pour l'offre de soins de santé de qualité dans les établissements sanitaires situés dans les zones d'intervention de l'UNDAF. En effet, grâce à la mise en œuvre de l'UNDAF des femmes victimes de fistules obstétricales, d'autres souffrant du cancer du col de l'utérus ont recouvré leur santé. Les appuis des NU ont contribué à éviter des grossesses chez des filles et décès maternels liés aux risques d'avortements. D'autres effets suite à l'intervention des NU sont relatifs aux cas de paludisme, de diarrhée, de pneumonie et de malnutrition aigüe sévère traités pour assurer la bonne santé des milliers d'enfants et de femmes vulnérables. L'appui du SNU a renforcé le système de planification et de suivi-évaluation ainsi que l'appropriation des OMD et des ODD.

De plus, l'appui du SNU a permis l'amélioration de la qualité dans la planification du développement au niveau national et sectoriel et le dialogue sur les politiques avec tous les acteurs. De même, les enjeux internationaux de développement sont mieux pris en compte dans la politique de développement du pays.

Durabilité/Viabilité de l'UNDAF : La collecte et l'analyse des données ont permis de noter que l'alignement de l'UNDAF à la SCAPE et aux politiques sectorielles, le renforcement des capacités nationales et la modalité d'exécution nationale privilégiés par les Nations Unies sont des atouts importants pour la durabilité des résultats.

Au niveau politique, stratégique, financier et de l'environnement juridique, des dispositions et mesures ont été prises par le Gouvernement du Togo pour promouvoir un environnement favorable à l'amélioration de la sécurité alimentaire, à la résilience des communautés aux changements climatiques et à l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ; l'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité ; l'amélioration des capacités institutionnelles, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, la démocratie et la promotion des droits de l'homme, à la promotion du genre et des droits humains et l'accompagnement de la prise de décision politique par la production des données fiables. Il en est ainsi de la révision de certains textes juridiques dans la perspective de la prise en compte des aspects liés au genre, entre autres, l'adoption en 2014 de la Loi N° 2014-019 modifiant la loi N° 2012-014 du 06 Juillet 2012 portant Code des Personnes et de la Famille du Togo et l'adoption en 2015 de la Loi N° 2015-010 portant Nouveau Code pénal. Ces mesures permettent de renforcer le cadre législatif. Cependant, une certaine inquiétude persiste en égard à la faiblesse des capacités de coordination (ressources humaines et matérielles) de la Section Gestion de la Coordination des Programmes de Coopération Gouvernement-SNU mise en place au sein de la DGMAP.

Au niveau de la coordination et du suivi évaluation : Les Nations Unies au Togo ont adopté l'approche « Unis dans l'action » à la demande du Gouvernement d'accélérer cette réforme des Nations Unies en vue de favoriser une meilleure intégration des interventions du système des Nations Unies pour une plus grande synergie dans le soutien aux actions de développement du pays. Bien que le présent cycle n'ait pas permis de rendre totalement opérationnel l'approche « Unis dans l'action », le système des Nations Unies a procédé au renforcement du cadre institutionnel préalable à l'opérationnalisation de l'approche par l'élaboration d'une Note conceptuelle sur le processus DAO au Togo ; la redynamisation et le

renforcement des capacités du mécanisme de coordination pour accroître l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi de l'UNDAF et accélérer la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » au Togo. Ce mécanisme comprend l'ensemble des organes mis en place par l'Equipe de pays pour contribuer à la réalisation des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de l'UNDAF, ainsi que l'harmonisation des pratiques opérationnelles du Système des Nations Unies. Ces organes sont entièrement fonctionnels. Un mémorandum intérieur du Coordonnateur Résident définit leur composition, leur fonctionnement et leur gouvernance. La coordination avec les partenaires étatiques semble globalement satisfaisante, même si la réforme de l'UGCP-SNU a quelque peu fragilisé la collaboration entre le Gouvernement et le SNU. Cependant, on note, en l'absence d'un plan opérationnel commun et le manque de programmes conjoints, une faiblesse dans les activités menées par ces organes. De plus, le mécanisme de coordination de l'UNDAF étant aligné sur celui de la SCAPE., la faiblesse du mécanisme de coordination de la SCAPE et les insuffisances du leadership au niveau national, n'ont pas favorisé le bon fonctionnement du mécanisme de coordination de l'UNDAF. Les réunions programmatiques du COS n'ont pu se tenir tout comme les revues techniques du Comité des programmes SNU-Gouvernement.

Leçons apprises

○ Résultats opérationnels

Leçon apprise 1 : L'UNDAF est un cadre programmatique stratégique qui ne précise pas les détails de la mise en œuvre des résultats stratégiques qu'il décrit. L'absence d'un plan opérationnel commun qui détaille les cibles annuelles pour la mise en œuvre des produits entraîne des difficultés dans le suivi des progrès des interventions des agences des NU. Par conséquent, l'évaluation ne permet pas de rapporter de manière cohérente et complète, les progrès réalisés par rapport à chacun des six produits de l'effet 2 vers l'atteinte des cibles.

○ Programmation

Leçon apprise 2 : Globalement, la formulation des produits et des indicateurs ne se retrouvent pas, de manière systématique, dans les programmes de travail annuel des agences de mise en œuvre de l'UNDAF. Cela relèverait d'une insuffisance de synergie entre la conception de l'UNDAF et l'élaboration des programmes de travail des agences. De ce fait, il se pose le problème de l'évaluabilité des effets et de leurs produits déclinés dans la matrice des résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2014-2018. Cela affecte déjà la mise en œuvre de la matrice des résultats et par ricochet l'efficacité.

○ Coordination

Leçon apprise 3 : Les résultats financiers sont très partiels et ne prennent pas en compte des dépenses actualisées de certains produits particulièrement au niveau de l'Effet 2. Les difficultés rencontrées pour obtenir des données financières complémentaires et actualisées de chaque agence ont amené à prendre en compte que les dépenses incomplètes réalisées de 2014 à décembre 2016 et contenues dans le rapport annuel UNDAF 2016.

Leçon apprise 4 : L'absence d'un plan opérationnel commun et le manque de programmes conjoints rendent délicats la mise en œuvre des activités des organes de coordination

Leçon apprise 5 : La mise en place des organes de coordination par l'Equipe de pays contribue à la réalisation des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de l'UNDAF, ainsi que l'harmonisation des pratiques opérationnelles du système des Nations Unies.

Leçon apprise 6 : Lorsque le mécanisme de coordination de l'UNDAF est arrimé au mécanisme de coordination de la SCAPE au niveau national, son efficacité est étroitement liée au bon fonctionnement du mécanisme de coordination de la SCAPE.

Leçon apprise 7 : La mobilité et/ou les départs du personnel ainsi que la mise en place d'un nouvel organigramme au niveau du ministère en charge de la planification entraînent l'affaiblissement de la coordination nationale du mécanisme de mise en œuvre de l'UNDAF

Leçon apprise 8 : Lorsque les capacités opérationnelles des structures nationales sont faibles, cela limite le fonctionnement du Comité des programmes SNU-Gouvernement

Leçon apprise 9 : L'absence d'un plan opérationnel commun qui détaille les cibles annuelles pour la mise en œuvre de l'UNDAF entraîne des difficultés dans le suivi des progrès des interventions des agences du système des Nations Unies

○ Suivi - évaluation

Leçon apprise 10 : La programmation d'un dispositif institutionnel de suivi-évaluation dès la phase d'élaboration de l'UNDAF permet de faire des revues annuelles du plan d'actions de l'UNDAF et des évaluations indépendantes.

Leçon apprise 11 : Le renforcement des capacités des acteurs nationaux favorise la durabilité des résultats de l'UNDAF

Leçon apprise 12 : L'alignement de l'UNDAF à la SCAPE, aux politiques sectorielles et la modalité d'exécution nationale constituent des atouts importants pour la durabilité des résultats.

Leçon apprise 13 : L'absence de plans d'action commun ou de programmes conjoints rend difficile le suivi et l'évaluation de l'UNDAF

Leçon apprise 14 : Lorsque la matrice des résultats n'est pas élaborée selon le principe de la gestion axée sur les résultats, cela a des répercussions préjudiciables dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF.

Leçon apprise 15 : La prise en compte des principes programmatique tels que le genre, l'approche Basée sur les Droits Humains dans l'élaboration des effets, produits et les indicateurs de l'UNDAF permet l'intégration des questions sexo-spécifiques et contribue à garantir le respect des droits humains pour les hommes et les femmes ainsi que les populations vulnérables.

Leçon apprise 16 : Le SNU accompagne l'Etat du Togo dans l'atteinte de ses objectifs de développement, l'efficacité de cet accompagnement dépend du dynamisme du gouvernement et de la célérité avec laquelle il met en place les conditions institutionnels, politiques et financières. Lorsque ce leadership du gouvernement est faible, cela affecte les résultats de l'UNDAF.

Recommandations

○ Programmation

Recommandation 1 : Pour éliminer les difficultés d'adéquation entre les domaines d'actions de certaines agences et les objectifs ainsi que les interventions inscrites dans le Plan-cadre, une harmonisation est nécessaire entre les agences et il est donc souhaitable que, lors de la préparation du prochain cycle de l'UNDAF, les Groupes des Résultats de l'effet se mettent d'accord sur le contenu des formulations des produits ainsi que la fixation des indicateurs. Il

est primordial que les indicateurs soient formulés en prenant en compte ceux retenus au niveau national afin de faciliter la collecte des données et d'intégrer les données au circuit national sans toutefois oublier de veiller au caractère mesurable des indicateurs de sorte à montrer le niveau de contribution des NU, d'où la nécessité de planifier d'une manière plus réaliste et de limiter les ambitions aux actions dont on pourrait mobiliser le financement plus facilement.

Recommandation 2 : A cause de cette insuffisance dans l'élaboration de l'UNDAF, l'équipe de l'évaluation recommande que les effets, produits, indicateurs et cibles de la matrice des résultats des programmes et plans de travail des agences de mise en œuvre de l'UNDAF soient liés étroitement aux effets, produits, indicateurs et cibles de l'UNDAF

Recommandation 3 : Au regard des faiblesses liées à l'intégration des réfugiés, l'équipe de l'évaluation recommande au SNU en ce qui concerne l'effet 1 de :

- procéder de la sorte que l'écriture du prochain document du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement reflète les plans annuels de travail des agences de mise en œuvre de l'UNDAF
- établir la relation entre le profil du réfugié et l'AGR qui lui conviendrait au mieux ; il est toutefois entendu que l'adulte a les capacités de ne faire que ce qu'il veut ;
- faire la simulation de compte d'exploitation prévisionnelle qui détermine un fonds plancher à investir ;
- prioriser les projets à caractère collectif au profit des réfugiés ;
- responsabiliser une structure de communication qui coordonne la communication entre l'UNHCR et les autres parties prenantes ;

Recommandation 4 : Dans le prochain UNDAF, il est nécessaire de prendre d'avantage en compte les questions de genre en intensifiant des actions en synergie avec les acteurs de la justice, de la sécurité, et de la santé pour la prévention et la prise en charge des victimes de violences basées sur le genre et en rendant gratuits les soins médicaux aux victimes ;

Recommandation 5 : Il est d'une grande nécessité d'élaborer des plans de travail des Effets, qui décrivent de façon détaillée les actions et les cibles annuelles planifiées pour chaque agence par rapport aux différents produits, avec les ressources associées aux actions.

○ **Mécanisme de coordination et suivi - évaluation de l'UNDAF**

Recommandation 6 : Le prochain UNDAF doit disposer d'une base de données des dépenses par agence et par effet, voire par produit à jour à la coordination, qui pourrait être utilisée dans la planification et le suivi de l'appui du SNU dans son ensemble ;

Recommandation 7 : Promouvoir la mise en œuvre concertée et complémentaire des actions de l'UNDAF et développer des programmes conjoints afin d'accroître l'efficacité et les impacts ;

Recommandation 8 : Arrimer les programmes pays des Agences des NU à la matrice des résultats de l'UNDAF afin de faciliter l'évaluation de la contribution du système des Nations Unies dans les objectifs de développement du Togo ;

Recommandation 9 : Renforcer les capacités du BCR en ressources humaines pour assurer un meilleur suivi de l'UNDAF ;

Recommandation 10 : Organiser des sessions de recyclage et de perfectionnement de l'Equipe pays sur la GAR et la Théorie du Changement.

Chapitre 1 : INTRODUCTION

1.1. Objectifs de l'évaluation

1.1.1. Objectif principal

L'évaluation finale du Plan-cadre 2014-2018 a pour objectif d'établir le bilan de la contribution du système des Nations Unies au développement du Togo et d'améliorer l'efficacité du prochain cycle. Il s'agira d'apprécier de manière systématique, objective et sensible au genre, la valeur et les enseignements de la mise en œuvre du Plan-cadre sur la période sous revue, précisément de janvier 2014 à octobre 2017.

1.1.2. Objectifs spécifiques

De manière spécifique, l'évaluation a pour objectif de :

- mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus du Plan-cadre 2014-2018 au regard des indicateurs de la matrice des résultats, en tenant compte du contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ;
- documenter et analyser la performance des initiatives et programmes/projets conjoints mis en œuvre (programmation, coordination, résultats, contraintes, opportunités, défis) ;
- évaluer les modalités de gestion et les arrangements institutionnels retenus dans le présent Plan-cadre, notamment par rapport aux mécanismes de coordination et de suivi-évaluation ;
- apprécier les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » sous le présent Plan-cadre ;
- analyser les défis à relever dans l'hypothèse que l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Plan-cadre devront s'inscrire systématiquement dans l'approche « Unis dans l'action »;
- examiner la participation des Agences non-résidentes ainsi que des partenaires impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du Plan-cadre (partenaires nationaux, acteurs de la société civile, du secteur privé, les partenaires techniques et financiers, etc.);
- formuler des recommandations sur la base des conclusions et leçons apprises identifiées lors de l'évaluation pour permettre à l'Equipe de pays d'améliorer la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi du nouveau Plan-cadre.

1.2. Portée et Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation finale du Plan-cadre est conjointement conduite par le Gouvernement et l'Equipe de pays dans la perspective de formulation du nouveau cycle de programmation de la contribution du système des Nations Unies au développement du pays. Elle est réalisée dans une double finalité : accroître la redevabilité et l'apprentissage. Au plan de la redevabilité, l'évaluation finale vise à établir le bilan du cycle de programmation finissant, en analysant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des Agences des Nations Unies au Togo. Dans l'optique de l'apprentissage, la présente évaluation finale a examiné les facteurs contextuels, les forces, faiblesses, opportunités et contraintes en lien avec les performances réalisées, à l'effet de fournir des informations susceptibles de tirer les enseignements sur les processus de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi et de coordination, en vue d'améliorer le prochain cycle.

2.1.4. Critères et questions de l'évaluation

Les critères d'évaluation sont exposés et formulés de diverses façons dans les Termes de référence.

Pertinence : C'est la mesure selon laquelle les avantages comparatifs des Agences des NU ont permis un positionnement stratégique du système dans la réponse aux priorités nationales à travers les effets de l'UNDAF et sont demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national.

Efficacité : C'est la mesure du niveau de réalisation des produits et cibles des effets de l'UNDAF comparativement aux prévisions initiales. La contribution de la réalisation des effets de l'UNDAF à l'atteinte des objectifs liés (i) à l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ; (ii) l'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité ; (iii) l'amélioration des capacités institutionnelles, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

Efficience : C'est la mesure selon laquelle les organisations des Nations Unies ont pu mettre conjointement leurs ressources pour produire des résultats significatifs. C'est l'utilisation rationnelle des ressources dans l'atteinte des résultats. Elle apprécie la mesure selon laquelle les ressources humaines, financières et administratives mobilisées ont été adéquatement utilisées dans l'atteinte des résultats.

Durabilité : C'est la mesure selon laquelle UNDAF a provoqué une appropriation nationale ou est en passe de le faire de manière à assurer la continuité de ses effets au-delà de la durée de sa mise en œuvre. Il s'agit de l'adéquation des stratégies, mécanismes, outils mis en place par l'UNDAF pour assurer une pérennisation maximale des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays.

Impact : C'est la mesure de l'évolution vers des changements positifs et/ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par la contribution du Plan-cadre 2014-2018

Aussi, conformément aux termes de référence, le second volet de l'évaluation analyse le positionnement stratégique selon les deux dimensions suivantes :

Système de coordination du système des Nation Unies : C'est la mesure selon laquelle l'UNDAF a créé ou renforcé la synergie au sein de l'Equipe pays, encourageant la mutualisation des efforts et des ressources et évité des duplications.

Coordination SNU et mécanismes de mise en œuvre : C'est la mesure selon laquelle les mécanismes de suivi et de coordination ont-ils, d'une part été focalisés sur les résultats et d'autre part, contribué à les améliorer.

Sur le plan méthodologique, l'évaluation a été conduite suivant les exigences du guide d'évaluation des projets et programmes de l'UNEG (2012) édité par le Bureau de l'évaluation du PNUD et intitulé « Directives pour réaliser les évaluations finales des projets soutenus par le PNUD. A la lumière des termes de référence de la mission, la méthodologie utilisée repose sur les critères d'évaluation et est essentiellement participative et inclusive. Elle a reposé sur l'utilisation d'une matrice d'évaluation. La méthodologie s'est appuyée sur une variété de techniques et d'outils de collecte et d'analyse de données essentiellement articulée autour d'une revue documentaire, des entretiens/interviews avec toutes les parties prenantes et des bénéficiaires du secteur public, de la société civile, du secteur privé et des autres partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux des interventions de l'UNDAF 2014-2018

au Togo. Il s'agit notamment des Agences du système des Nations Unies (BIT, FAO, HCDH, OMS, ONUDI, ONUSIDA, PAM, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNHCR, UNICEF), des ministères leaders d'effets (MDP, MSPS, Agriculture).

L'approche méthodologique a été déroulée selon les étapes suivantes :

Réunion de briefing

La mission a débuté par une séance de cadrage de l'équipe d'évaluateurs avec le Groupe de Référence de l'Évaluation (GRE), le vendredi 20 octobre 2017 au bureau de l'ONUSIDA à Lomé. Précédemment, le Consultant international a eu un entretien avec la Coordinatrice Résidente du système des Nations Unies au Togo. La séance de briefing a vu la participation des chefs d'agences, du personnel du système des Nations Unies au Togo, de la Directrice de la coopération multinationale du Ministère de la Planification du Développement. L'objectif de cette rencontre était d'échanger sur les attentes, de préciser le champ de l'évaluation finale indépendante et les différents contours de la mission au plan de l'approche méthodologique. Ces rencontres ont permis également de convenir des principaux documents de référence à mettre à la disposition de la mission et des produits à livrer (les différents rapports de la mission) par les consultants et les deadlines correspondants. Ensuite, une séance de présentation et de validation du rapport de démarrage a été organisée à l'UNFPA le 25 octobre 2017 et à l'issue de laquelle les outils de collecte des informations et le calendrier définitif de la mission ont été validés.

Revue documentaire

La revue documentaire a permis d'affiner la méthodologie, de finaliser la matrice d'évaluation et d'élaborer les outils de collecte des données. La revue documentaire a porté sur, entre autres, les documents suivants :

- ✓ Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi(SCAPE)2013-2017, Août 2013 ;
- ✓ Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2014-2018 ;
- ✓ Revue annuelle 2016 du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2014-2018 ;
- ✓ Rapport bilan de mise en œuvre de la SCAPE en 2015 ;
- ✓ Discours de politique générale du Premier ministre, 2015 ;
- ✓ Rapport annuel des activités de la réponse nationale au VIH/sida en 2016 ;
- ✓ Rapport annuel 2016 des activités du PNLS-IST ;
- ✓ Plan stratégique, 2014-2017, Fonds des Nations Unies pour la Population ;
- ✓ Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre au Togo, 2011 ;
- ✓ Rapport d'évaluation des stratégies d'implication des hommes et des garçons dans la santé de la reproduction, la lutte contre les VBG et des grossesses en milieu scolaire: comités d'hommes, clubs des mères et clubs d'éveil, 2016 ;
- ✓ Rapport d'évaluation finale du 6^e programme de coopération Togo-UNFPA 2014-2018 ;
- ✓ Rapport de l'atelier de revue annuelle des plans de travail annuels PTA) 2016 du programme pays TOGO-UNICEF ;
- ✓ Rapport sectoriel RMP, Composante Protection de l'enfant et autonomisation des adolescent(e)s UNICEF ;
- ✓ Rapport RMP 2016, UNICEF Togo, Éducation et Développement ;
- ✓ Rapport annuel (Janvier à décembre, 2016), Togo, FAO ;
- ✓ Rapport annuel (Janvier à Décembre 2014), Togo, FAO ;
- ✓ Plan de travail biennuel 2015-2016, programme *Entrepreneuriat et Emplois durables*, PNUD

- ✓ Plan National de Développement Sanitaire du Togo 2012-2015 ;
- ✓ Budget programme 2016 – 2017, OMS ;
- ✓ Programme budget performance assessment 2014-2015, OMS ;
- ✓ Plans Biennaux 2014-2015 (WCO-Togo), OMS;
- ✓ Mid-term review 2016-2017, OMS
- ✓ Note de synthèse, revue à mi-parcours programme 2014-2018, UNICEF ;
- ✓ Revue à mi-parcours du programme de coopération Togo –UNICEF
- ✓ Offline template - ERP Workplan Detailed Task Report, ONUSIDA, 2017;
- ✓ Rapport de la retraite de l'équipe conjointe des Nations Unie pour le VIH et le Sida-Togo, ONUSIDA, octobre 2016.

Entretiens individuels semi-structurés

Les entretiens ont ciblé les différentes catégories d'acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF. Ils ont été effectués avec les responsables des institutions et ou des personnes habilitées et capables de fournir des informations utiles concernant l'UNDAF. Une soixantaine de personnes (*cf.* la liste en annexe) ont été rencontrées et se répartissent dans diverses institutions :

- agences des Nations Unies (PNUD, UNICEF, UNFPA, OMS, FAO, PAM)
- directions techniques des ministères sectoriels (Ministère de la Planification et du Développement ; Ministère de la Santé, Ministère en charge de la promotion des droit de la femme, Ministère de l'Education, Ministère de l'Agriculture
- les organisations non gouvernementales
- comité de programmes (CP)
- groupes thématiques
- prestataires de soins de santé
- communauté bénéficiaires.

Des outils de collecte ont été élaborés à cet effet (Annexe).

Entretiens de groupes

Les entretiens de groupes ont été conduits avec les populations bénéficiaires des interventions des Agences des NU. Les visites de terrain ont permis d'organiser six (06) discussions de groupe avec différentes catégories de bénéficiaires. Il s'agit de :

- groupe des parents d'élèves (10) de l'école primaire publique de ADJIGO dans la région des Plateaux bénéficiaire des projets de construction de blocs de latrines, de dispositifs de lavage des mains et de points d'eau (forages équipés de pompes à motricité solaires;
- groupe de femmes (11) dans le village d'ADJIGO dans la région des Plateaux bénéficiaire des interventions de fin de la défécation à l'air libre (FDAL) ;
- membres (10) des Comités Préfectoraux de Paix à Aného Préfecture des Lacs dans la Région Maritime; à Afangnan dans la Préfecture du Bas-Mono dans Région Maritime ; à Tsévié dans la Préfecture du Zio dans la Région Maritime
- membres (08) des Commissions Préfectorales de Développement Durable à Aného Préfecture des Lacs dans la Région Maritime
- Membres (10) de l'ONG AHD à Aného dans la Préfecture des Lacs dans la Région Maritime
- Membres (8) du CVD d'Avévé dans la Préfecture des Lacs dans la Région Maritime

Analyse et production des résultats

L'appréciation de la contribution du SNU à l'atteinte des objectifs de développement du Togo s'est faite à travers l'analyse des critères d'évaluation à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. L'analyse qualitative et quantitative des données a été utilisée. Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu des informations obtenues. L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des trois méthodes de collecte de données décrites plus haut ou par un recoupement auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été tirées.

Calendrier de la mission

La mission s'est déroulée au Togo du 20 octobre au 30 décembre 2017. Les différentes étapes ont été déroulées de façon concurrentielle: i) la revue documentaire initiale et la finalisation de la méthodologie ; ii) la collecte de données primaires (entretiens) dans la région des Plateaux, précisément la préfecture de l'Ogou, la région Maritime, à Donomade et Andokpome ; Tsévié (Préfecture du Zio), Afangnan (Préfecture du Bas-Mono); Aného (Préfecture des Lacs), iii) le dépouillement de l'information collectée et iv) l'élaboration du rapport. La mission a démarré par un briefing à deux niveaux : stratégique, d'abord, avec le Bureau du Coordonnateur Résident ; opérationnel ensuite, avec le Groupe de Référence de l'Évaluation, les groupes d'effets, les groupes thématiques et le groupe de travail Suivi et Évaluation. Enfin une séance de débriefing avec le Représentant Résident de l'Unicef, assurant l'intérim de Madame le Coordonnateur Résident a permis à l'équipe d'évaluation de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback du commanditaire de l'étude.

1.3. Limites

Les limites de l'évaluation se situent à deux niveaux principalement: (i) au niveau de la documentation, (ii) au niveau de la couverture géographique.

Au niveau de la documentation, l'équipe de consultants n'a pas pu obtenir la totalité des informations actualisées sur les activités menées par les Agences des NU en 2017. En effet, au moment où se déroulait l'évaluation, les agences n'avaient pas encore achevé l'élaboration de leur rapport annuel d'activités. Les données financières utilisées pour mener cette analyse sont celles contenues dans les revues annuelles de l'UNDAF 2014, 2015 et 2016.

Au niveau de la couverture géographique, l'équipe d'évaluation avait initialement identifié trois régions pour effectuer les visites de terrain (Maritime, Plateaux, Centrale). Mais la mission s'est déroulée dans une période où le Togo traversait des troubles sociopolitiques. Ces troubles n'ont pas permis à l'équipe d'évaluation de se rendre dans toutes ses localités. Elle s'est limitée aux régions Maritime et Plateaux. Elle n'a pas pu effectuer le déplacement de la Région Centrale où des comités de paix ont été installés dans le cadre du renforcement de la cohésion sociale. Ce sont ces comités qui étaient visés par l'évaluation dans la région Centrale.

Chapitre 2 : CONTEXTE NATIONAL DE DEVELOPPEMENT

Cette partie décrit l'évolution de la situation économique et politique nationale et ses incidences sur l'élaboration (2012-2013) et la mise en œuvre de l'UNDAF (2014-2017 (période de mise en œuvre que couvre la présente évaluation).

2.1.Aspects géographiques

Le Togo est situé en bordure de l'Océan Atlantique, dans le Golfe de Guinée avec une superficie de 56.600 km². Il s'étend de la côte au sud vers le Burkina Faso au nord, sur une distance de 700 km environ. Il se présente comme un couloir entre le Ghana à l'ouest et le Bénin à l'est. Le pays jouit d'un climat tropical de type soudano-sahélien marqué par deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches au sud puis une seule saison sèche et une saison pluvieuse dans la partie septentrionale. Ce climat chaud et humide marqué par des températures assez élevées durant toute l'année, fait le lit des vecteurs de toutes sortes de maladies infectieuses et parasitaires.

2.2. Contexte démographique

Suivant les chiffres du 4^{ème} RGPH, le Togo compte 6,1 millions d'habitants avec un taux de croissance démographique annuel de 2,84 %, soit un doublement de la population en 25 ans. En outre le contexte démographique du Togo est marqué par (i) une légère supériorité numérique des femmes sur les hommes avec 51,4% de l'effectif global, (ii) une prépondérance des jeunes (60% de la population a moins de 25 ans), (iii) une inégale répartition spatiale avec la région maritime concentrant à elle seule 42% de la population sur 1/10^{ème} de la superficie du pays et une densité de population de 293 habitants/km² contre une moyenne nationale de 109 hbts/km². Avec le 4^{ème} RGPH de 2010, le MICS4 de 2010 et le QUIBB 2015, le pays dispose d'indicateurs sociodémographiques actualisés pour la planification du développement.

2.3. Organisation administrative

Du point de vue de l'organisation administrative, le Togo compte cinq régions (Savanes, Kara, Centrale, Plateaux et Maritime) réparties en 39 préfectures. Ce découpage correspond aux régions et districts sanitaires. Lomé la capitale a été érigée en 1996 en région sanitaire «Lomé-Commune» et compte 5 districts sanitaires. Le processus de décentralisation marqué ces dernières années par l'approfondissement du cadre juridique et institutionnel (adoption de la loi sur la décentralisation et de ses textes d'application) traîne à aboutir. Aussi les régions administratives n'ont-elles pour l'heure, aucune autonomie administrative ou financière. En dépit des réformes engagées, le pays fait face à un déficit en ressources humaines compétentes et motivées pour la performance des administrations publiques et l'offre de services de qualité à la population. L'Etat a mis en place depuis quelques années une Cour des Comptes afin d'améliorer la gouvernance économique, mais la reddition de comptes par le gouvernement et le contrôle citoyen ne sont pas encore effectifs dans le pays.

Le gouvernement togolais, conformément aux recommandations de l'Accord Politique Global d'août 2006, s'est fermement engagé à agir sur la gouvernance administrative. Le cadre Stratégique de la Réforme de l'Administration Publique devait permettre à l'Etat d'améliorer ses missions traditionnelles. En ce sens, un Programme de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique (PRMAP) a été mis en place, avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et d'autres partenaires techniques et financiers (la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Union Européenne (UE), l'Agence Française de Développement (AFD), l'UNICEF, etc.). Ce programme vise la réalisation de six grands objectifs stratégiques définis dans le document de politique de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique (Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique). Ces objectifs devraient concourir à l'atteinte des résultats attendus dans le Document de Stratégie de Réduction de la

Pauvreté (DSRP) adopté en juin 2009. Il s'agit alors de : (1) redéfinir et clarifier les missions de l'Etat ; (2) renforcer les capacités de l'Administration publique ; (3) rationaliser les structures et les normes ; (4) moderniser le travail gouvernemental ; (5) moderniser l'environnement de l'Administration ; (6) promouvoir le cadre institutionnel et programmatique. La mise en œuvre de la réforme se fait suivant une approche graduelle en deux phases. Une première phase allant de 2008 à 2010 a été consacrée à des initiatives en termes de renforcement des capacités de certaines fonctions-clés des ministères publics-pilotes. Une deuxième phase mise en œuvre sur la période 2013 à 2016, dans une perspective de consolidation des acquis engrangés et de généralisation au niveau de toute l'Administration publique.

2.4. Situation politique

Au plan politique, le Togo reste marqué par les séquelles d'une longue crise sociopolitique vécue dans les années 1990 et qui l'a privé durant une vingtaine d'années, de l'aide au développement notamment de la part de l'Union Européenne, du FMI et de la Banque Mondiale. Les séquelles d'une telle crise dans le processus de développement du pays sont encore présentes dans plusieurs secteurs et à plusieurs niveaux. On relèvera qu'une certaine normalité est intervenue depuis les élections législatives d'octobre 2007 et 2013 ainsi que la présidentielle de 2010 dont les résultats ont été globalement acceptés par tous. Sur le front politico-social également, il est observé une accalmie avec le retour progressif des partenaires techniques et financiers. Des progrès importants sont enregistrés au plan politique tels le renforcement de la liberté de la presse, la recomposition de la Cour Constitutionnelle et de la Haute Autorité de l'Audio-visuel et de la Communication (HAAC), la mise en place d'un Cadre Permanent de Dialogue et de Concertation (CPDC) entre les forces politiques antagonistes. Il y a lieu de souligner également la mise sur pied en mai 2009, d'une Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) chargée de faire la lumière sur les violations des droits de l'Homme commises durant l'histoire politique du pays et d'œuvrer au resserrement des liens entre les fils et filles de la nation. Les recommandations de cette commission devraient faire l'objet d'un livre blanc et mises en œuvre par le Haut Conseil pour la Réconciliation et le Renforcement de l'Unité Nationale. Il faut aussi noter la restructuration du HCRUNN et la redéfinition de ses attributions par décret numéro 2013/040 du 24 mai 2014, pour répondre aux dispositions de la recommandation 57 alinéa 2 et suivants de la CVJR. Sa mission est de procéder à la mise en œuvre des recommandations et du programme de réparation de la CVJR.

Enfin, on relèvera la consolidation de la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) multipartite avec un Secrétariat Permanent dont les capacités ont été renforcées et qui a conduit les récentes élections législatives de juillet 2013. Les élections présidentielles de 2015 se sont déroulées sur fonds de contestation des résultats par l'opposition. Ainsi, dans le domaine de la gouvernance démocratique, plus d'une décennie de crispation politique, de récurrence des contestations électorales, de fragilisation des équilibres institutionnels et de la culture citoyenne, ont entamé le processus de démocratisation et de renforcement de la cohésion sociale. Le contexte politique reste encore fragilisé par l'absence de consensus politique et la polarisation des positions.

2.5. Contexte économique et social

Le programme de développement du Gouvernement est fondé sur le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Complet (DSRP-C1) 2009-2011 prorogé jusqu'à fin 2012. Il s'articule autour de quatre piliers stratégiques qui sont: (i) le renforcement de la gouvernance ; (ii) la consolidation des bases d'une croissance forte et soutenue ; (iii) le développement du capital humain et (iv) la réduction des déséquilibres régionaux et la promotion du développement communautaire. Le DSCR 2013-2017 de seconde génération, confirme l'orientation et les axes du DSRP-C1. Portée par les gains de productivité dans le secteur agricole et par l'investissement public dans les infrastructures de transport, la croissance économique au Togo est restée à des niveaux élevés au cours des cinq dernières années, au-dessus de la croissance démographique. En

2015, elle s'établissait à 5,5%, et devrait se maintenir à un niveau similaire pour les prochaines années. Toutefois, au plan budgétaire le pays a connu en 2014 un déficit de 4,9% du produit intérieur brut. La dette publique est passée de 48,6% du PIB en 2011 à 75,4% en 2015³ soit un ratio d'endettement supérieur au plafond de 70% du PIB fixé par l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). La situation économique nationale est marquée par une croissance de plus en plus forte : 5,6% en 2012 contre une moyenne de 3,1% entre 2006 et 2010 et 1,1% entre 1991 et 2005⁴. Les réformes entreprises ont permis au pays d'atteindre en décembre 2010, le point d'achèvement de l'initiative des Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) et de bénéficier de l'annulation de 82% de sa dette extérieure. Cependant, cette croissance économique se révèle encore insuffisante pour réduire significativement la pauvreté et placer le pays sur la voie du progrès vers l'atteinte des OMD. Il ressort d'ailleurs du 3ème rapport d'évaluation des OMD, que seuls les objectifs 1 et 6 ont enregistré des progrès conséquents et sont susceptibles d'être atteints par le Togo à l'horizon 2015. Pour tous les six autres en l'occurrence les OMD 3, 4 et 5 au cœur du mandat de l'UNFPA, les efforts à consentir pour leur amélioration sont tels que leur atteinte est peu probable. De même, les données des enquêtes QUIBB I de 2006 et QUIBB 2011 de 2011, indiquent que l'incidence de pauvreté au niveau national n'a enregistré qu'une légère baisse entre 2006 et 2011, passant de 61,7% à 58,7%, avec de fortes disparités entre les régions (90,5% dans les Savanes contre 56,2% dans les Plateaux) d'une part et entre le milieu rural et celui urbain (74,3% et 36,6%) d'autre part. Même si le milieu urbain semble apparemment être mieux loti, il n'en demeure pas moins que 44,7% des citoyens togolais sont pauvres selon le QUIBB 2011. Le Togo a été ainsi classé en 2011, au 162ème rang sur 191 pays de l'IDH avec un indice de 0,435.

Sur le plan social, le Togo a enregistré des avancées peu significatives. Selon le rapport mondial sur le développement humain 2015, l'Indice de développement humain (IDH) du Togo est évalué à 0,484, le classant au 162e rang sur 188 pays. Cela met en exergue le déficit important en matière d'investissement, entre autres, dans les domaines sociaux de base (santé, éducation, eau/assainissement, protection sociale) qui sont les éléments clés du développement humain. Les secteurs de l'éducation et de la santé représentent une part conséquente des dépenses publiques mais en deçà des normes internationales ou africaines, notamment en ce qui concerne l'éducation (14,2 % du budget en moyenne entre 2009 et 2014 contre une norme de 20 % selon l'engagement de Dakar), la Santé (6,8% contre une norme de 15 % d'après l'engagement d'Abuja). Des efforts supplémentaires s'avèrent donc nécessaires pour accroître ces ressources, remédier aux fortes disparités régionales dans l'affectation de ces ressources et les utiliser avec une meilleure efficacité et efficience. Par ailleurs, bien que l'incidence de la pauvreté ait régressé sur la période 2011 à 2015 au niveau national, la pauvreté y est encore très répandue. En 2015, plus de la moitié des ménages (55,1%) vivaient en dessous du seuil de pauvreté monétaire, principalement en zone rurale (environ 68,9%) et parmi les ménages dirigés par une femme (57,5%).

Le changement climatique qui affecte le monde n'épargne pas le Togo. Le pays subit depuis quelques années des catastrophes naturelles telles les inondations et l'érosion côtière ainsi que des crises d'ordre humanitaire notamment l'afflux massif de réfugiés suite aux conflits dans la sous-région ouest africaine. Le pays s'est organisé progressivement avec l'aide des partenaires au développement dont les Agences du SNU, pour y faire face. C'est ainsi qu'il a été créé le Haut-Commissariat chargé des Rapatriés et de l'Action Humanitaire. Le pays dispose également d'une stratégie nationale pour la réduction des risques de catastrophes, d'un plan de contingence national actualisé intégrant les appuis du SNU ainsi que d'un plan d'organisation des secours d'urgence (Plan ORSEC).

³ FMI, 2016

⁴ SCAPE 2013-2017

2.6. Stratégie de développement national

Pour lutter contre la pauvreté, le Gouvernement togolais s'est engagé dès 2006 à développer des stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté ; l'actuelle étant la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) couvrant la période 2013-2017. Les 5 axes stratégiques définis autour de la SCAPE illustrent les principaux enjeux du développement du pays à savoir : le développement des secteurs à fort potentiel de croissance ; le renforcement des infrastructures économiques ; le développement du capital humain, des filets de protection sociale et de l'emploi ; l'amélioration de la gouvernance ; et la promotion d'un développement plus durable, équilibré et participatif. La préparation de la SCAPE, a donné lieu à une évaluation finale du DSRP-C. Des analyses sectorielles, complétées par une revue documentaire sur les politiques et les stratégies ont été produites. A côté de ces travaux, de nombreux documents et rapport d'analyse sur le Togo ont été produits. C'est ainsi qu'en lieu et place d'un Bilan Commun complet de Pays, l'Equipe pays, en accord avec les autorités nationales, a pris l'option de privilégier l'analyse de: (i) *l'accès équitable et durable des pauvres aux ressources productives et (ii) l'accès aux services sociaux de base de qualité.*

L'étape de la planification stratégique de l'UNDAF 2014-2018 a permis de faire ressortir les axes stratégiques et les domaines de coopération qui ont été validés par les partenaires nationaux et les représentants des Nations Unies. Le Gouvernement du Togo, les agences du système des Nations Unies et leurs partenaires opérationnels ont ensemble identifié les objectifs de développement auxquels les agences doivent contribuer dans le cadre du présent UNDAF pour la période 2014-2018. L'UNDAF est le cadre programmatique stratégique qui oriente l'intervention collective des Nations Unies pour répondre aux priorités nationales de développement du pays. Tout en s'alignant sur les priorités nationales définies dans la Stratégie de Croissance accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), les parties prenantes ont privilégié les domaines d'intervention où les agences des Nations Unies présentent un avantage comparatif en mettant l'accent sur les complémentarités, les synergies et la programmation conjointe.

L'alignement sur les priorités, les systèmes et les cycles nationaux de planification constitue un élément clé du Plan-cadre. A cet effet, le Plan-cadre 2014-2018 se fonde sur les priorités et orientations du Gouvernement énoncées dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) pour la période 2013 -2017. Le processus d'élaboration du Plan-cadre a été conduit suivant une approche participative de l'ensemble des acteurs de développement. A titre de bilan commun complet de pays, le système des Nations Unies et les autorités nationales se sont accordés pour capitaliser l'abondante documentation existante à partir des résultats de l'évaluation finale du Document complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C 2009-2011), des analyses sectorielles, de la revue documentaire sur les politiques et les stratégies, ainsi que de nombreux documents et rapports d'analyse sur le Togo, produits aux fins de la préparation de la SCAPE(2013-2017). Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2014 - 2018) s'inscrit dans la suite d'un deuxième cycle de programmation tout en tirant des leçons pertinentes du premier cycle et en s'adaptant aux nouvelles exigences de développement du Togo. Sur la base des avantages comparatifs du SNU et, en s'appuyant sur les principes d'une réponse cohérente et appropriée aux préoccupations nationales de développement, le Gouvernement et l'Equipe-Pays du SNU ont identifié trois axes de coopération :

- i. *L'amélioration de la sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ;*
- ii. *L'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité ;*

iii. L'amélioration des capacités institutionnelles, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

Chacun de ces axes a été décliné en effet puis en produit à obtenir à l'issue de la mise en œuvre de l'UNDAF. Alors que le Togo n'est pas parvenu à atteindre 6 des 8 objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), il devra redoubler d'effort pour réaliser les 17 nouveaux Objectifs de Développement Durable (ODD). À la fin de l'année 2015, le pays n'avait progressé que dans les domaines de l'éducation primaire et de la lutte contre le VIH/sida. Pour faire face à ces enjeux de développement, et traduire dans la réalité, la vision du Togo émergeant d'ici 2030, un nouveau plan national de développement (PND) est actuellement en cours d'élaboration. Dans le cadre du budget 2017, le Gouvernement ambitionne d'orienter davantage les dépenses publiques vers les secteurs sociaux représentés par l'éducation, la santé et l'agriculture (en moyenne 43% des dépenses). C'est dans ce contexte également que le Gouvernement a lancé le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC) dont la mise en œuvre a été confiée au PNUD.

En outre, l'exercice national d'identification des principaux défis du développement pour le prochain cycle a démarré avec l'organisation d'un séminaire d'élaboration du Bilan Commun Complet de Pays. Par ailleurs, cette évaluation se déroule dans un contexte national marqué par des remous sociopolitiques et la tenue, dans le prochain cycle de l'UNDAF, d'élections présidentielles, législatives et locales.

Chapitre 3 : CONSTATATIONS DE L'EVALUATION

3.1. RESULTATS OPERATIONNELS

3.1.1. Pertinence des Effets de l'UNDAF

3.1.2. Alignement des effets sur les priorités de développement du Togo

3.1.2.1. Pertinence de l'Effet 1

Amélioration de la sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi

Le Togo dispose d'un potentiel de production non négligeable au regard de la diversité de son climat et de la disponibilité en terre. La superficie cultivée est évaluée à 1,4 million d'hectares, soit 41% de la superficie cultivable et 25% de la superficie totale du pays⁵. Les cultures vivrières pratiquées sont diversifiées et comprennent des céréales (maïs, sorgho, mil et riz), des tubercules (igname, manioc et patate douce) et des légumineuses (niébé, arachide, voandzou, soja). Cependant, le secteur agricole togolais est caractérisé globalement par une faible utilisation des intrants (semences de qualité), l'insuffisance et la mauvaise qualité des infrastructures rurales, le caractère rudimentaire des équipements utilisés. Aussi, malgré la disponibilité relative des produits alimentaires, il ressort des résultats de l'enquête QUIBB 2015, qu'un peu plus du tiers des ménages (33,9%) ont des difficultés à subvenir aux besoins alimentaires de leurs membres. Cette proportion est relativement plus élevée en 2011 où elle s'élevait à 49,5% des ménages. La malnutrition chronique touche, dans l'ensemble, 28 % des enfants au Togo: 18 % sous la forme modérée et 10 % sous la forme sévère. C'est chez les enfants de 24-47 mois qu'elle est la plus élevée (35 %).⁶ Par ailleurs, la considération du droit à l'alimentation, comme un droit de l'Homme à part entière et exigible par tout individu, n'a pas été immédiate, ce qui justifie toujours l'existence des famines et de la malnutrition, dans le monde sans réaction vigoureuse comme cela se passe pour d'autres droits. Ainsi, face au problème d'alimentation et de nutrition qui se pose à la population, le choix de la composante « amélioration de la sécurité alimentaire » est une solution adéquate. Les données primaires et secondaires montrent que les difficultés à subvenir aux besoins alimentaires de la population persistent. C'est pour cela que l'UNDAF 2014-2018 inclut dans son programme de travail, en conformité avec celui du gouvernement, le droit à l'alimentation.

En matière d'environnement, de gestion durable des ressources naturelles et du cadre de vie, la recrudescence des événements hydro-climatiques extrêmes (inondations, sécheresses, vents forts etc.), la dégradation avancée des ressources naturelles (taux de déforestation annuel passant de 4,5% en 2005 à 5,75% en 2011), les effets de l'érosion côtière ont entraîné l'accentuation de l'extrême pauvreté en milieu rural et/ou augmenté la vulnérabilité des populations face aux chocs externes. Les secteurs de l'agriculture et du bois-énergie dont dépendent plus de 60% de la population sont les plus touchés. Les taux de chômage et de

⁵Note de politique agricole, Annexe 1, Togo, 2012

⁶ Enquête Démographique et de Santé EDS 2013-2014

sous-emploi sont estimés respectivement à 6,5% et 22,8% en 2011 (7). En 2015, le taux d'activité pour l'ensemble du pays s'établit à 76,8% dont 71,7% sont pleinement occupés et 24,9% sont sous-employés. Le taux de sous-emploi a augmenté (QUIBB 2015). En effet, près du quart des actifs soit 24,9% sont en situation de sous-emploi. Lorsque l'effectif des personnes en situation de sous-emploi est rapporté à l'effectif des actifs occupés, le taux de sous-emploi s'établit à 25,8%. Ces deux valeurs montrent que le taux de sous-emploi est relativement important par rapport aux valeurs de ce taux en 2011. Contrairement aux résultats du QUIBB 2011, les données du QUIBB 2015 révèlent que les hommes (25,8%) se retrouvent plus en situation de sous-emploi que les femmes (24,1%).

L'analyse des contraintes du marché du travail associée aux chiffres énoncés, fait du chômage, notamment celui des jeunes et des femmes un défi majeur à relever pour accompagner l'agenda du développement national.

Les défis à relever dans ces différents secteurs ont amené le Gouvernement à ériger les questions de sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi en priorités nationales. Ces priorités transparaissent dans la formulation des piliers stratégiques de la SCAPE. Dans cette optique, l'UNDAF 2014-2018 vient contribuer à l'atteinte des objectifs de développement national retenus dans lesdits secteurs. L'amélioration de la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques, la gestion durable de l'environnement et du cadre de vie et la promotion de l'employabilité des jeunes et des femmes de l'effet 1 sont pertinentes car elles répondent aux priorités gouvernementales inscrites dans la Politique générale du Premier ministre (2015), en son front principal 2 qui est « *la modernisation du pays à travers l'approfondissement des réformes économiques et l'intensification des grands travaux d'infrastructures* ». Ces produits concourent à la réalisation des résultats attendus de la SCAPE (2013-2017). En effet, la sécurité alimentaire est en lien avec l'agriculture considérée comme un secteur à fort potentiel de croissance à travers l'Axe stratégique 1 de la SCAPE "Développement des secteurs à fort potentiel de croissance". L'accès des jeunes et des femmes à l'emploi a rapport à l'Axe stratégique 3 de la SCAPE « *le développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi* », la résilience des communautés aux changements climatiques, la gestion durable de l'environnement et du cadre de vie sont alignées sur l'Axe stratégique 5 de la SCAPE, "Promotion d'un développement participatif, équilibré et durable". Ils sont aussi en concordance avec le diagnostic sur la productivité agricole et sécurité alimentaire et nutritionnelle, la protection sociale et l'emploi au Togo effectué lors de l'analyse complémentaire par l'Equipe pays en accord avec les Autorités nationales en 2011-2012. En outre, l'effet 1 de l'UNDAF (2014-2018) contribue à l'atteinte des OMD1 (Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim) ; OMD 3 (Egalité des sexes et promotion de l'autonomie des femmes) et OMD 7 (Environnement durable).

⁷Direction générale de la Statistique et de la Comptabilité nationale, Rapport final - Enquête QUIBB, MPDAT, Togo, 2011

3.1.2.2. Pertinence de l'Effet 2

Accès équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité

La situation sanitaire du Togo au moment de l'élaboration de l'UNDAF était caractérisée par des taux de morbidité et de mortalité maternelle et néonatale élevés. L'analyse de la morbidité de la population révèle, sur le plan national, un taux de 20,6% (QUIBB 2011). Les disparités entre les milieux de résidence se font ressentir. En effet, la proportion est plus faible en milieu urbain (22,1%) qu'en milieu rural (25,1%), inversant les tendances de 2011 entre ces deux milieux de résidence. Le paludisme reste la première cause de morbidité (56,5%) sur le plan national, et ceci quels que soient le milieu de résidence, le sexe ou le groupe d'âge. Le profil de mortalité est marqué par les maladies infectieuses et les maladies non transmissibles. L'espérance de vie à la naissance au Togo est estimée à 63,38 ans pour l'ensemble de la population et ce sont trois femmes qui meurent par jour suite à une complication liée à la grossesse, à l'accouchement ou aux suites de couches. Le ratio de décès maternel a été donc estimé en 2008 par l'Inter Agency Estimates à 350 pour 100.000 naissances vivantes. Les régions de la Kara et des Savanes, situées au nord du pays, enregistrent les taux de mortalité maternelle les plus élevés avec respectivement 167/1000 naissances vivantes et 144 pour 1000 dans la région des Savanes. Chez les moins de cinq ans, le taux de mortalité est resté presque stationnaire entre 2006 et 2010, avec 123 décès pour 1000 naissances vivantes en 2006, et 124 décès pour 1000 naissances vivantes en 2010. Les décès dans la période néonatale (l'âge de 28 jours) représentent plus du tiers des décès des enfants de moins de 5 ans. Aussi, le Togo est-il caractérisé par un taux de malnutrition persistant de 29,7% chez les enfants de moins de 5 ans avec de fortes disparités régionales. La région des Savanes enregistre le plus fort taux (43% d'enfants souffrant d'un retard de croissance). La malnutrition aigüe globale s'élevait à 4,9 % en moyenne sur l'ensemble du territoire en 2012 selon l'enquête SMART (Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions).

L'indice synthétique de fécondité qui désigne le nombre moyen d'enfants par femme reste élevée, est de 4,8 enfants par femme. Une femme en milieu rural aura en moyenne à la fin de sa vie reproductive, 2,3 enfants de plus qu'une femme vivant en milieu urbain (5,8 enfants contre 3,5 par femme⁹). Les résultats de MICS 2010 révèlent que 37% des femmes en âge de procréer au Togo ont des besoins non satisfaits en matière de contraception et que les femmes qui utilisent une méthode de contraception moderne représentent 13%.

Le PNDS relève une faible utilisation des services de santé avec un taux de fréquentation des consultations curatives en moyenne inférieur à 30% et par rapport à l'accouchement assisté par du personnel de Santé qualifié le taux est de 59,4 % avec 43% en zone rurale (MICS, 2010). L'accès géographique et financier des femmes et des enfants à des soins de santé de qualité représente une contrainte majeure. S'agissant du VIH, la prévalence au sein de la

⁸ Division de la population des Nations Unies (voir <http://www.un.org/esa/population/unpop.htm>)

⁹ MICS 2010

population générale se situe à 3,2% en 2010 (Rapport ONUSIDA, 2010). Bien qu'étant de type généralisé, elle présente des disparités régionales et entre les différents groupes socio-culturels. Elle est plus élevée en milieu urbain (4,4%) qu'en milieu rural (2,5%) et l'épidémie est plus concentrée chez les Professionnelles du sexe (29,5%) et leurs clients (13%), les Hommes ayant des rapports Sexuels avec d'autres Hommes (HSH avec une prévalence de 23%), les Consommateurs de Drogues Injectables (CDI) et les Détenus (7,6% dans la maison d'arrêt de Lomé)¹⁰. Le nombre de cas de tuberculose est en hausse en raison de la co-infection TB/VIH et de l'amélioration de la notification des cas. Le nombre de cas de tuberculose dépistés est passé de 1 452 à 2 097 entre 2001 et 2010.

Le Togo fait également face au problème de l'émergence des maladies non transmissibles (MNT), qui constituent un nouveau défi majeur de santé publique. Selon l'Enquête STEPS en 2010, la prévalence de l'hypertension artérielle, principal facteur de risque des accidents vasculaires cérébraux et des crises cardiaques, était de 19 % et celle du diabète évalué à 2,6 % au sein de la population des 15-64 ans. Les maladies cardiovasculaires représentaient 6 % des décès enregistrés dans les établissements de soins du pays. Le cancer du col de l'utérus, du sein et de la prostate, les maladies bucco-dentaires, les maladies mentales, la drépanocytose, le tabagisme, les violences et traumatismes sont également en pleine évolution dans le pays.

Au niveau du système éducatif, en termes d'efficacité interne, le système est marqué par les taux de redoublement toujours élevés provoquant ainsi des abandons et donc une faible rétention dans le système éducatif. Le taux de redoublement est passé de près de 21% en 2011-2012 à environ 19% en 2012-2013 tandis que le taux d'abandon est passé de 5,4% à 7,5% sur la même période. On constate de forts abandons en début du cycle primaire (CP1) et vers la fin du cycle primaire (CM1) avec des taux d'abandons respectifs de 13,8% et 9,7%. Les abandons sont plus prononcés dans la région de la Kara (15%) contrairement à la région Golfe-Lomé qui n'enregistre que moins de 1% d'abandons. En ce qui concerne l'achèvement du primaire, d'énormes disparités existent non seulement entre les régions mais aussi entre les filles et les garçons. En effet, près de 28% de filles abandonnent le cycle primaire avant d'atteindre le CM2 contre 17% des garçons. Seules les régions Maritime et Golfe-Lomé enregistrent des taux d'achèvement supérieurs à 100%. Les régions des Savanes et des Plateaux enregistrent les plus faibles taux (respectivement 47,1% et 65,9%¹¹). Certes, la scolarisation est presque généralisée au primaire au Togo mais il existe des disparités régionales et également un écart entre le taux brut et le taux net qui s'explique par les entrées tardives dans l'enseignement primaire mais aussi par une fréquence des redoublements très élevée dans le primaire. En effet, la suppression des frais de scolarité dans l'enseignement primaire public a permis de porter le taux brut de scolarisation dans l'enseignement primaire de 98% en 2007-2008 à 114,5% en 2012-2013. Il y a suffisamment de places pour accueillir les enfants dans le cycle primaire sur l'ensemble du pays sauf dans les régions des Savanes et Centrale où il y a une insuffisance de place pour accueillir les enfants dans le primaire.

Des ratios élèves/salle de classe restent très élevés dans les écoles publiques. On a un ratio de 45 élèves/enseignant malgré le nombre élevé des enseignants volontaires (EV) qui représentent plus du tiers du corps enseignant. La part des dépenses totales allouées à l'éducation dans les dépenses de l'Etat est en diminution depuis 2003. Elle est passée de 23% en 2003 à 15% en 2012. La part des dépenses courantes du secteur dans les dépenses courantes de l'Etat est passée de 31% à 28% sur la même période (Annuaire scolaire-tg 2012-2013).

¹⁰P-NLS 2010

¹¹ Annuaire scolaire-tg 2012-2013

En somme, la qualité de l'enseignement et l'environnement scolaire sont affectés par un ratio élèves/enseignant élevé, des pratiques et des ressources pédagogiques inadaptées, l'absentéisme des enseignants, des abus et des violences y compris sexuelles. Le secteur de l'éducation offre encore peu de possibilités d'intégration pour les enfants vivant avec un handicap et n'offre pour le moment aucune alternative de « rattrapage » pour les enfants en dehors du système éducatif comme les enfants impliqués dans un travail domestique ou les enfants en apprentissage. Les enseignantes qui pourraient servir de modèle aux adolescentes et dont la présence pourrait réduire la fréquence des violences et des abus sexuels dans les écoles ne représentent que 16% du corps enseignants (11% dans la région des Savanes). Enfin, le préscolaire n'est établi qu'au niveau urbain avec des modèles à base communautaire en développement dans les zones rurales. Certes, le taux d'alphabétisation de 63,3% contre 60,3% en 2011 (QUIBB 2015) mais il existe de fortes disparités (genre, revenu des familles et zone de résidence). Les hommes sont plus alphabétisés que les femmes quel que soit le groupe d'âge. Au niveau national, ce taux est de 76,7% pour les hommes et 51,0% pour les femmes. Selon le milieu de résidence, la population urbaine est alphabétisée à 79,8% contre 49,2% en milieu rural. En considérant le milieu urbain, comparativement aux autres domaines d'étude, Grand Lomé abrite 84,4% d'alphabétisés et 72,2% pour le reste du milieu urbain.

Par rapport à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, malgré une grande disponibilité potentielle des ressources en eau (19 milliards de m³/an de ressources en eau renouvelables), le Togo rencontre des difficultés à satisfaire les besoins essentiels des populations pour cause d'insuffisance des ouvrages d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement et de leur difficile accès. En matière d'assainissement et de salubrité, la plupart des ménages jettent leurs ordures dans la nature (39,8%). Le deuxième mode d'évacuation est le dépotoir sauvage (24,9%)¹². Par ailleurs, le pays fait face à un manque d'entretien et de maintenance des ouvrages d'eau, une insuffisance du système de suivi et de contrôle de la qualité de l'eau. Au niveau national, 58%¹³ de togolais ont accès à l'eau potable et 35% à l'assainissement. L'accès à l'eau et aux services d'assainissement reflète une forte disparité entre zones rurales et urbaines; les ménages des régions des Savanes (42,9%) et des Plateaux (35,4%) ont l'accès le plus limité aux sources d'eau améliorées en partie à cause des difficultés d'ordre géologique. Le secteur s'est doté d'un Plan d'action national pour le secteur de l'eau et de l'assainissement sectoriel (2011-2015). Une base de données *Progress* répertorie les points d'eau et leur état de fonctionnement. Les faibles capacités de suivi et contrôle des services hydrauliques et les performances très variables des comités de gestion des points d'eau entraînent un pourcentage important de points d'eau non fonctionnels. Au niveau national, on estime que 75 % des écoles publiques du cycle primaire n'ont pas de source d'eau potable sur le site. Le traitement intra domiciliaire de l'eau de boisson est pratiqué de plus en plus dans les zones inondables de la région Maritime et de la périphérie de Lomé en prévention des maladies diarrhéiques mais doit être standardisé pour plus d'efficacité. L'assainissement est un des sous-secteurs de la Santé ayant le moins progressé, avec seulement 12,9% des ménages dans les régions de la Savanes et 14,5% dans les régions de la Kara (moyenne nationale 34,9%) utilisant des latrines améliorées. Le pays a adopté la stratégie de l'Assainissement Total Piloté par la Communauté en 2010, la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie dépend à ce jour entièrement de financements extérieurs.

Dans le domaine de la protection sociale et protection de l'enfant, un faible pourcentage de la population est couvert par un mécanisme quelconque de sécurité sociale ou d'assurance santé. La participation des adultes au système formel de sécurité sociale ne s'élève qu'à 5 %. Par

¹² QUIBB 2015

¹³ MICS 2010

ailleurs, seulement 5 % des ménages avec enfants bénéficient de prestations familiales. En matière de retraite, 13 % des 60 ans et plus reçoivent une pension versée par la CRT ou la CNSS. La couverture en assurance santé ne touche que 6 % de la population, dont 4 % en vertu du régime de l'INAM et le reste des systèmes privés ou des mutuelles de santé. Les dépenses publiques dans les systèmes contributifs de pensions constituent la dépense la plus importante en matière de protection sociale. En tant qu'employeur, l'État verse annuellement une cotisation qui équivaut à environ 1 % du PIB. Les dépenses orientées vers les filets de sécurité sont faibles. Entre 2008 et 2010, elles étaient estimées à environ 7 % de la dépense totale du pays dans les secteurs sociaux, 1,8 % du budget national et 0,5 % du PIB.

D'un autre côté, le pays compte près d'un demi-million d'enfants qui ne vivent pas avec leurs parents biologiques et près de 10% d'entre eux ont perdu un ou deux parents, 56,9% d'enfants âgés de 5 à 17 ans travaillent dont environ un demi-million en tant que domestiques ou apprentis. Le mariage précoce reste fréquent surtout dans les régions de la Kara (17% des femmes de 15-19 ans sont mariées. Plus de 25% d'enfants de moins de cinq ans (plus de 30% en zone rurale) n'ont pas été enregistrés à la naissance. La traite des enfants reste fréquente. Le système de signalement et de prise en charge d'enfants victimes d'abus, a connu des progrès grâce à la mise en place de la ligne d'appel gratuit et d'un système de prise en charge qui se veut polyvalent. La couverture de la ligne est encore limitée (Lomé commune et le district du Golfe). En dehors de ce système, il incombe à l'enfant ou/et à ses parents de supporter les coûts liés à la plainte. De même, les systèmes de surveillance et de contrôle sur le travail des enfants qui ont été initiés dans plusieurs communautés ne sont pas très opérationnels. Le Code de l'enfant bien qu'adopté en Juin 2007 connaît un retard dans les étapes de mise en œuvre effective. Une politique de protection de l'enfant développée en 2008 est toujours en attente d'approbation par le Gouvernement, de même que le plan d'action national de lutte contre le travail des enfants validé techniquement en 2012. En matière de violences faites aux femmes,

En matière de genre, plusieurs obstacles entravent la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les femmes sont dans une grande majorité victimes de disparités dans l'éducation et subissent des pratiques discriminatoires comme l'excision, le lévirat/sororat, le mariage forcé, etc., pratiques qui ont une incidence non seulement sur leur santé mais aussi sur leur position dans la famille et dans la société (PNEEG, 2011). Il persiste de forts stéréotypes sexistes, l'analphabétisme et le faible accès des femmes aux informations, la méconnaissance des textes et des droits, l'inexistence des textes d'application des lois, l'accès insuffisant aux facteurs et aux ressources de production, la faible représentativité des femmes aux postes de décision, incapacité pour les femmes de concilier leur vie familiale et professionnelle. La proportion de femmes au gouvernement est de 22,7% en 2012 et de 20,7% en 2013. Cette proportion au parlement est de 11,1% en 2012 et 15,4% en 2013 (RAPD, 2013). Elles sont par ailleurs, victimes de toutes les formes de violences. Les résultats de l'étude sur les VBG au Togo, indiquent que 90,5% des femmes ont subis des violences psycho-morales, 32,8% des violences sexuelles et 40,6% des violences physiques au foyer. Dans la rue et sur les lieux de travail, 22% des femmes ont déjà été victimes d'une violence physique. (DGGPF, 2010). En matière de type d'aisance, plus de quatre ménages sur dix (42,7%) font leur besoin dans la nature. La nature demeure ainsi le type d'aisance le plus fréquent (plus utilisé) (QUIBB 2015).

Face à ce tableau en matière d'accès aux services sociaux de base, le Gouvernement a décidé de relever les défis en identifiant dans la SCAPE des besoins prioritaires. A la lecture croisée de l'UNDAF et de la SCPPE, il apparaît que les produits de l'effet 2 de l'UNDAF correspondent à l'axe 3 de la SCAPE : "Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi". En effet, le produit 1 : *les actions / interventions à haut impact en*

faveur de l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle, néo-natale et infanto-juvénile sont mises à échelle y compris au niveau communautaire est en arrimage avec la deuxième stratégie spécifique : Développement du système et des services de santé et de nutrition. Le produit 2: l'offre des services de prévention, de traitement, de soins et d'appui en matière de maladies transmissibles et non transmissibles est améliorée » correspond à la 2^e et 3^e stratégies spécifiques qui sont respectivement : développement du système et des services de santé et de nutrition ; lutte contre le VIH/Sida et au point 2 ; Meilleur accès aux soins de santé. Le produit 3 : la nourriture, l'eau, l'hygiène et l'assainissement sont rendus disponibles dans les écoles, les formations sanitaires et dans les communautés s'inscrit dans la 4^e stratégie : Développement du système et des services de santé et de nutrition. Le produit 4: l'environnement scolaire est amélioré et l'accès équitable à une éducation de base de qualité est assuré à tous les enfants, filles et garçons, avec un effort particulier pour inclure les groupes les plus vulnérables comme les enfants vivant avec un handicap » est en lien avec la 1^e stratégie : Promotion du système d'éducation et de formation. Le produit 5 à savoir les capacités nationales sont renforcées pour un accès des populations vulnérables à des mécanismes de protection sociale est en adéquation avec la 5^e stratégie intitulée : renforcement de la protection sociale. Le produit 6 libellé les femmes, les filles et les garçons, y compris les adolescent(e)s, sont protégées contre toute forme de violence, d'abus et d'exploitation cadre avec la 6^e stratégie de : Promotion de l'équité et de l'égalité de genre.

Aussi, l'effet 2 est-il en droite ligne avec la Politique générale du Premier ministre (2015), en son premier point libellé *l'inclusion économique et sociale, premier vecteur de la cohésion nationale* ; en son deuxième point : *Meilleur accès aux soins de santé* et également en son troisième point : *l'Education pour tous*

En rapport avec les cadres internationaux auxquels le Togo a souscrit, l'effet 2 à travers ses produits permettront de réaliser des OMD 4 : *Réduire la mortalité infanto-juvénile* ; OMD 5 : *Réduire la mortalité maternelle* et OMD 6 : *Combattre le VIH SIDA, le Paludisme et les autres maladies* ; sur l'objectif 90-90-90 de l'ONUSIDA. L'Effet contribue enfin, à l'atteinte de la cible 2A de l'OMD 2 : *Donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires*; la cible 3A de l'OMD 3 : *Éliminer les disparités entre les sexes à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard* ; et également sur l'article 28 et 29 du CDE (Convention relative aux droits des personnes handicapées). Il a, in fine, une valeur ajoutée sur la lutte contre la pauvreté (OMD1 : *réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim*).

En sommes, après examen des différents aspects d'alignement, il ressort que tous les produits de l'effet 2 s'arriment directement à la SCAPE et aux plans sectoriels. Certes, certaines agences ont eu des difficultés à intégrer des domaines d'intervention dans la matrice de résultats, mais, dans la majorité des cas, les actions se retrouvent dans les objectifs de l'UNDAF. Enfin, dans sa conception, l'effet 2 à travers ses produits s'est fondé sur les principes programmatiques des NU. Malgré les quelques limites en terme de formulation non SMART de certains objectifs, la non spécification de la contribution des NU, on peut conclure que l'effet 2 est en général pertinent par rapport aux besoins et aux attentes donc aux priorités du pays.

3.1.2.3. Pertinence de l'Effet 3

Amélioration des capacités des institutions, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme

Le Togo a fait des progrès dans le domaine de la gouvernance¹⁴ depuis la fin de la longue crise sociopolitique que le pays a traversée durant 15 ans et notamment en ce qui concerne la sécurité et la mise en place progressive d'un Etat de droit. Par ailleurs, les autorités font des efforts pour endiguer la corruption. Sur cet aspect, l'indice de perception de la corruption par Transparency International classe le Togo au 134ème sur 178 pays en 2010. Au plan de la gouvernance économique et financière, le Togo a engagé, depuis 2006, d'importantes réformes en matière de transparence et gestion des finances publiques, soutenues par le FMI, la Banque Mondiale, l'Union Européenne et la BAD. Il convient également de préciser que le Togo a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE le 14 décembre 2010. Enfin, le pays a été admis au statut de Pays-Candidat à l'ITIE en Octobre 2010.

Malgré le nombre important de réformes lancées par le Gouvernement, la persistance des faiblesses dans la gestion des finances publiques. En effet, le diagnostic systématique conduit par le Groupe de la Banque mondiale au Togo en 2016 a constaté la faiblesse de la gouvernance comme principal frein à une croissance plus robuste, inclusive et durable et à la hausse du PIB par habitant. Même s'il a reculé de 61 % à 55% depuis 2011, le taux de pauvreté reste élevé. Ainsi, le Togo doit faire face à de nombreux défis, parmi lesquels : un environnement des affaires peu attractif pour l'investissement privé, toujours régi par des textes inadaptés (Codes des investissements, des douanes et des impôts qui sont obsolètes), et marqué par des contraintes administratives et institutionnelles., parmi lesquels : (a) la capacité de recouvrement des recettes reste faible et; (b) le SIGFIP n'est toujours pas opérationnel dans toutes ses fonctionnalités, pour permettre le paiement effectif par le Trésor et la reddition automatique des comptes. Le Gouvernement est déterminé à relever ces défis afin de promouvoir le développement du secteur privé et la croissance économique. Ainsi, le Gouvernement envisage d'approfondir les réformes en vue de: (i) améliorer l'environnement des affaires et; (ii) poursuivre le renforcement du système de gestion des finances publiques.

Le lancement du processus d'élaboration du Plan National de Développement (PND 2018-2021) du Togo axé sur les ODD vient d'être enclenché. Par ailleurs des réformes relatives au nouveau découpage administratif, la réforme de la gestion des finances publiques (LOLF, Code de transparence) sont en cours. Afin d'assurer une meilleure gouvernance dans la gestion des affaires publiques le pays a adhéré à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) et mis en place des institutions et organes tels que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), l'Office Togolais des Recettes (OTR), la Cour des Comptes, l'Inspection Générale des Finances (IGF), l'Inspection Générale d'Etat (IGE) etc.

L'analyse de la programmation de l'UNDAF 2014-2018 et de ses résultats à travers le critère de pertinence permet de mesurer le niveau de compatibilité entre les actions programmées à travers cet effet et les priorités nationales du Togo. La question de la gouvernance et des produits escomptés sera appréciée également par la capacité des Nations Unies à ajuster la planification de leurs actions par rapport à la dynamique des changements et priorités en matière de gouvernance au Togo.

La programmation de ce cycle de l'UNDAF a été arrimée aux priorités nationales. Bien que la programmation du cycle passé de l'UNDAF ait été achevée en 2012, le présent cycle a été

¹⁴ vLe Togo est notamment passé du 42ème rang en 2007/2008 sur 53 pays au 39ème rang, ce qui constitue un progrès appréciable selon l'indice de gouvernance Mo Ibrahim ; Source : Département des statistiques de la BAD 2011.

repoussé d'une année afin de permettre un bon arrimage aux priorités nationales contenues dans la Stratégie de Croissance Accélérée pour la Promotion de l'Emploi 2013-2017.

L'effet 3 de l'UNDAF prévoit : « À l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'État, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme. »

Au niveau de la SCAPE 2013-2017, la troisième orientation stratégique met la question de la gouvernance au centre des priorités nationales. Elle stipule :

« renforcer la gouvernance est la troisième orientation retenue par le Gouvernement en tant que bien public nécessaire à la mobilisation maximale et à l'utilisation efficiente des ressources de la Nation dans l'intérêt général. La politique de bonne gouvernance du Gouvernement se déploiera au cours des cinq prochaines années dans les domaines politique, administratif, institutionnel et économique, y compris les finances publiques et la gouvernance des entreprises. La poursuite des actions de renforcement de l'État à travers les réformes dans les secteurs des droits de l'Homme, de la sécurité et de la justice, la lutte contre la corruption, le renforcement des capacités des ressources humaines, la décentralisation économique et le développement à la base, créeront les conditions propices pour une participation et une appropriation de la vision du développement par les Togolais. L'enjeu ici est de bâtir des règles, des comportements et une éthique favorables au développement économique et au progrès social du Togo. » (SCAPE, 2013 :51)

Outre cette troisième orientation stratégique, il a été retenu dans la SCAPE, que l'État togolais s'engage à travers le quatrième axe d'intervention de ce document de planification stratégique pour le pays, à renforcer la gouvernance. L'État togolais a prévu à travers cet axe le renforcement de la gouvernance nationale au niveau politique, économique, administratif, judiciaire et autre. Parmi les différentes mesures prévues, on retient entre autres la mise en œuvre des conclusions du rapport final de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR), la création et l'opérationnalisation du Haut-Commissariat à la Réconciliation Nationale. Les capacités des institutions constitutionnelles nationales comme l'Assemblée Nationale, la Commission Électorale Nationale Indépendante, devront être également renforcées. Ces éléments du quatrième axe stratégique de la SCAPE ont été retenus au niveau des produits de l'effet 3 de l'UNDAF comme les cibles à atteindre dans la mise en œuvre de ce plan-cadre.

De plus, dans la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement du 29 juin 2015, en évoquant la SCAPE, il était mentionné que :

« Les axes prioritaires de cet outil stratégique qui guidera nos actions jusqu'en 2017, ont été pris en compte dans le projet de société que le Président de la République a proposé au peuple togolais durant la campagne électorale. C'est pourquoi, dès sa prise de fonction, le Gouvernement reprendra à son compte les éléments fondateurs de cet outil stratégique. » (Primature, 2015 :18)

Il est donc clair que le quatrième axe stratégique de l'UNDAF 2014-2018 qui a trait au renforcement de la gouvernance, fait partie des priorités retenues par le Gouvernement togolais pour une bonne partie de la période couverte par l'UNDAF. On peut donc conclure que l'effet 3 de l'UNDAF est au cœur des priorités nationales.

Avec la troisième orientation de la SCAPE et son quatrième axe d'intervention, la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement du 29 juin 2015, il est clair que la question de l'amélioration des capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et

locale pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'État, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme demeurent au centre des priorités nationales tout en étant l'objectif ultime de résultat à atteindre pour l'UNDAF 2014-2018.

3.1.1.2. Conformité de l'UNDAF aux principes de programmation des Nations Unies

Le cycle finissant de l'UNDAF a été planifié selon les principes de programmation reconnus par le Groupe de Développement des Nations Unies c'est-à-dire :

- L'approche basée sur les droits humains;
- La prise en compte de l'équité du genre;
- Le respect de la durabilité de l'environnement;
- La gestion axée sur les résultats;
- Le développement des capacités.

o Approche Basée sur les Droits Humains

L'analyse de la matrice de l'UNDAF a révélé la prise en compte de l'Approche Basée sur les Droits Humains. Les effets 1, 2, et 3 mettent l'accent sur les processus ou les mécanismes visant la promotion des droits humains. Les effets, de même que les produits et les indicateurs de produits font un ciblage comme suit :

- des communautés, des jeunes et des femmes (effet 1),
- des femmes enceintes séropositives; des PVVIH (adultes et enfants), des enfants de moins de cinq ans, les enfants vivant avec un handicap, les personnes pauvres et vulnérables (effet 2),
- des réfugiés (effet 1) ;
- les femmes, les filles et les garçons, y compris les adolescent(e)s, sont protégés contre toute forme de violence, d'abus et d'exploitation (produit 2.6)
- les organisations de la société civile, de l'Etat (effet 3).

La promotion des droits de l'homme est même marquée dans l'intitulé de l'effet 3.

L'évaluation note également l'opérationnalisation de l'approche basée sur les Droits Humains dans la mise en œuvre des actions des différents effets. A titre d'illustration, dans le cadre de l'effet 1, 100 femmes transformatrices des produits agricoles ont été recensées dont cinquante (50) parmi elles ont été formées sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication dans le cadre du Projet d'appui aux actions des femmes en matière du respect des normes de qualité et de transformation des produits agricoles, la promotion de l'emploi et de l'entreprenariat des jeunes et des femmes ; au niveau de l'effet 2, des femmes victimes de fistules obstétricales ont bénéficié d'une opération chirurgicale et le dépistage du cancer du col de l'utérus ; des femmes enceintes dépistées séropositives ont eu accès aux ARV ; au niveau de l'effet 3, des organisations de la société civile togolaise ont bénéficié de la mise en œuvre de projets d'éducation civique portant sur la prévention des conflits électoraux

o Durabilité environnementale

La durabilité environnementale est un principe qui exige l'intégration verticale et horizontale ou transversale systématique de la gestion durable des ressources naturelles, de la préservation de la biodiversité, des changements climatiques dans les programmes de développement. Dans l'UNDAF, l'environnement est pris en compte par l'effet 1. Les quatre produits de cet effet couvrent effectivement les principales thématiques relatives à l'environnement notamment la gestion durable des ressources naturelles, la préservation de la biodiversité, les changements climatiques à travers les stratégies d'atténuation et d'adaptation. Mais, la

matrice des résultats montre que l'intégration de l'environnement dans l'UNDAF a été confinée à l'effet 1. L'environnement n'a pas été pris en compte par les autres effets. Cette insuffisance résulte de l'absence d'une analyse éclairée par le principe de la durabilité environnementale qui aurait cerné les liens ou les interrelations entre l'environnement, la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi (effet 1), l'accès aux services sociaux (effet 2), la gouvernance (effet 3).

○ **Equité et genre**

L'égalité des sexes est essentielle pour le développement humain durable. Ce principe programmatique suggère l'intégration des questions sexo-spécifiques dans les politiques, les stratégies et les programmes de développement en vue de garantir le respect des droits humains pour les hommes et les femmes. Les principes directeurs du Groupe de développement des Nations Unies (GDNU) recommandent la prise en compte systématique et transversale de l'égalité des sexes à tous les stades du processus d'élaboration de l'UNDAF notamment aux niveaux de l'analyse et de la planification stratégiques. Les résultats escomptés et les indicateurs y afférents doivent être sensibles au genre. Cette exigence suppose le recours aux indicateurs sensibles au genre et dans la mesure du possible à la désagrégation par sexe des valeurs de référence et des cibles des indicateurs. L'évaluation s'est inscrite dans la perspective de l'approche basée sur les droits humains qui met l'accent sur l'équité. La démarche évaluative s'est donc attachée à vérifier et à apprécier l'équité des progrès enregistrés dans les différents axes de coopération et de la contribution des Nations Unies. L'examen de la matrice des résultats de l'UNDAF a montré que les Nations Unies ont ciblé les groupes vulnérables tels les pauvres, les enfants issus des familles ou des milieux pauvres, les réfugiés et les déplacés vulnérables, les victimes de violations des droits humains notamment les femmes victimes des VBG, les personnes vivant avec handicap. Les données recueillies montrent aussi que les changements majeurs observés au niveau des effets 1, 2, et 3 reflètent des progrès dans la promotion de l'équité singulièrement l'équité de genre et à l'égard des enfants vulnérables.

L'analyse documentaire et les entretiens ont clairement indiqué que l'UNDAF particulièrement la matrice des résultats a été sensible au genre. Les indicateurs d'effets et des produits, ont été sensibles au genre. On peut citer à titre indicatif les indicateurs ci-après :

Effet 1 : La sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés

Indicateur du produit 1.2 : Stratégie de développement sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques et sensible au genre en place.

Indicateur du produit 1.2 : Nombre de communautés mettant en pratique des initiatives de résilience aux changements climatiques et sensibles au genre

Produit 1.4 : Des alliances stratégiques et des mécanismes sont instaurés pour la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Indicateur du Produit 1.4 : Nombre de jeunes et de femmes formés et accompagnés en entrepreneuriat

Indicateur de produit 2.1 : Pourcentage de femmes enceintes séropositives ayant reçu la prophylaxie ARV pour réduire la transmission mère enfant du VIH

Produit 2.4 : L'environnement scolaire est amélioré et l'accès équitable à une éducation de base de qualité est assuré à tous les enfants, filles et garçons, avec un effort particulier pour inclure les groupes les plus vulnérables comme les enfants vivant avec un handicap

○ Développement des capacités

Le développement des capacités est au cœur des programmes de coopération des Nations Unies. Ce principe figure en bonne place dans les mandats des différentes entités des Nations Unies. Le principe de développement des capacités a été pris en compte dans l'élaboration, et la mise en œuvre de l'UNDAF. Dans le cadre du processus d'élaboration de l'UNDAF, l'évaluation des capacités a été entreprise au moment de l'analyse stratégique. Cela a permis la formulation des produits qui visent essentiellement à combler le déficit des capacités. L'analyse de l'UNDAF, particulièrement de la matrice de résultats montre que les produits se focalisent sur le développement des capacités. Par exemple :

Le Produit 1.1 : Des actions d'assistance technique, de formation et d'accompagnement pour le développement des chaînes de valeur dans les secteurs agricoles et agro-industriels sont mises en œuvre

Produit 1.2 : Une assistance technique est apportée à la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques en faveur de la résilience des communautés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles

Produit 2.1 : Les actions /interventions à haut impact en faveur de l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle, néo-natale et infanto-juvénile sont mises à échelle y compris au niveau communautaire

Produit 2.5: Les capacités nationales sont renforcées pour un accès des populations vulnérables à des mécanismes de protection sociale

Effet 3 : A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme

Produit 3.2 : Les plans d'action, les recommandations et les stratégies disponibles sont opérationnalisées pour la mise en place et le renforcement d'une infrastructure pérenne de la paix et la promotion des droits de l'homme

Produit 3.3 : Les capacités des institutions nationales et locales sont renforcées pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques

Pendant la mise en œuvre de l'UNDAF, le principe du développement des capacités a été pris en compte. Par exemple, le BIT, le HCDH et le PNUD, par rapport à leurs domaines de compétences respectifs, travaillent en synergie au renforcement des institutions étatiques, des partis politiques, de la société civile et des médias en vue d'améliorer la participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes, à la vie publique. Le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF, dans leur domaine respectif, se sont engagés à renforcer les capacités des institutions nationales et locales pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Les domaines de compétence respectifs des différentes agences et les mandats octroyés au système des Nations Unies sont donc respectés et reconnus par les différents acteurs impliqués. Le système des Nations Unies au Togo joue donc un rôle majeur au niveau de la thématique d'intervention de l'effet 3 c'est-à-dire la gouvernance. Bien que d'autres partenaires en développement interviennent dans le pays sur les questions de gouvernance, le SNU à travers le PNUD, a le leadership sur les questions relatives à la gouvernance dans le pays. Il dirige à ce titre, le groupe de réflexion dit groupe des 5 composé de l'Union Européenne, la France, les USA, l'Allemagne et du PNUD lui-même. Ces actions et ce positionnement stratégique confirment la conformité du Système des Nations Unies au Togo par rapport aux mandats octroyés.

Entre autres, le SNU s'est investi dans le renforcement des capacités du laboratoire vétérinaire central de Lomé en dépistage rapide des maladies virales, en le dotant d'un Thermocycleur et la formation de 6 agents à son utilisation et aux techniques de dépistage rapide. En renforcement de la sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques sensibles au genre, l'OMS a accompagné les communautés pour la promotion des bonnes pratiques : le renforcement des capacités des techniciens d'hygiène et d'assainissement sur le contrôle de la qualité de l'eau ; l'élaboration du document guide de l'assainissement de base au Togo. Les appuis des NU ont permis de former 300 agents de santé (infirmiers, sages-femmes et assistants-médicaux) des unités de soins périphériques à l'utilisation des nouveaux ordigrammes et protocoles thérapeutiques.

○ **Gestion Axée sur les Résultats**

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche de gestion permettant d'appréhender les résultats en termes de changement dans les conditions de développement qui soit descriptible ou mesurable et issu d'une relation de cause à effet. La référence à la relation de causalité indique clairement que cette approche est schématisée à travers la chaîne de résultats (Impact, effet et produit).

L'UNDAF est doté d'un cadre des résultats qui décline une grappe de trois (3) Effets alignés sur les priorités nationales avec des produits (14). On dénombre 21 indicateurs d'effets et 76 indicateurs de produits avec des cibles définies. La grande majorité des indicateurs ont des situations de référence. L'analyse de l'UNDAF, particulièrement, la matrice de résultats à la lumière de la GAR a permis d'identifier quelques forces et faiblesses. La matrice a l'avantage d'avoir été construite en tenant compte des options et du format standard suggérés dans les principes directeurs du GGNU. De même, les risques et les hypothèses sont toujours formulés pour tous les effets et produits. Pour l'ensemble des indicateurs, lorsque les valeurs de référence sont exprimées en nombre, les cibles le sont aussi ; et lorsque les valeurs de référence sont exprimées en pourcentage, les cibles sont aussi en pourcentage.

Cependant, l'évaluation note que l'UNDAF 2014-2018 ne dispose pas, en dehors de la matrice des résultats, d'un Plan d'Action Commun – PAC – qui devrait être structuré, en étroite collaboration avec la partie nationale, c'est-à-dire, Gouvernement togolais, société civile, secteur privé, selon les trois Effets attendus du cycle de coopération 2014-2018 et indiquant les principaux programmes/projets conjoints en rapport avec les effets et produits identifiés. En effet, bien que le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF ait eu l'avantage d'avoir défini des indicateurs, cependant ces indicateurs ne sont pas désagrégés et répartis entre les agences et les autres partenaires bilatéraux et multilatéraux. Ainsi, les cibles à atteindre sont sans précision des contributions attendues de chaque Agence des NU, de sorte qu'il est fondamentalement délicat de mesurer l'atteinte des cibles et la contribution de chaque structure aux résultats. Cette insuffisance du cadre de résultats ne permet pas de faire un suivi rigoureux de ces indicateurs et de mesurer l'appui que les Agences des NU ont apporté au pays. Aussi, l'analyse des programmes pays (CPAP) des différentes agences et les produits y afférents montre que ces derniers ne sont pas toujours alignés aux produits de l'UNDAF 2014-2018. Ainsi, il est difficile de faire converger les résultats obtenus par les agences aux produits UNDAF.

S'agissant des indicateurs, on a constaté que plusieurs indicateurs d'effets et de produits ne sont pas SMART. Les métadonnées des indicateurs n'existent pas et ils ne permettent pas de vérifier objectivement les changements souhaités. A titre d'exemples, on peut citer :

- ✓ Indicateur du produit 1.3. : Nombre de communautés mettant en pratique des initiatives de résilience aux changements climatiques et sensibles au genre.

- ✓ Indicateur du produit 1.3 Nombre de jeunes et de femmes formés et accompagnés en entrepreneuriat

On pourrait formuler selon le modèle suivant : 250 des petits agriculteurs de la zone du projet auront adopté de nouvelles variétés de riz pour la fin de l'année 2014.

L'évaluation note également que le libellé de certains produits nécessite davantage de clarté et de précision, d'autant plus que au cours de la mise en œuvre des documents de projets n'ont pas précisés concrètement les résultats attendus. A titre d'exemples :

- ✓ **Produit 2.2** : L'offre des services de prévention, de traitement, de soins et d'appui en matière de maladies transmissibles et non transmissibles **est améliorée**
- ✓ **Produit 2.4** : L'environnement scolaire **est amélioré** et l'accès équitable à une éducation de base de qualité est assuré à tous les enfants, filles et garçons, avec un effort particulier pour inclure les groupes les plus vulnérables comme les enfants vivant avec un handicap
- ✓ **Produit 2.5**: Les capacités nationales sont **renforcées** pour un accès des populations vulnérables à des mécanismes de protection sociale
- ✓ **Produit 3.1** : Les institutions étatiques, les partis politiques, la société civile et les médias sont **soutenus** en vue de renforcer la participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes, à la vie publique
- ✓ **Produit 3.3** : Les capacités des institutions nationales et locales sont **renforcées** pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques
- ✓ **Produit 3.4** : Les capacités de l'administration publique sont **renforcées** en vue de la modernisation de l'Etat
- ✓ **Produit 3.5** : Le système d'état civil, en particulier l'enregistrement systématique des enfants à la naissance et le système d'établissement des certificats de nationalité (CN) et des cartes d'identité (CI) sont **renforcés**

L'énoncé du produit doit exprimer le changement réel dans le développement humain, en fonction des résultats recherchés de l'UNDAF soit : une amélioration (des conditions de santé ou de vie) ; une augmentation (des revenus d'un groupe donné) ; un renforcement (des capacités des communautés locales ; une hausse (du niveau de scolarisation des filles) ; une réduction (du taux de mortalité infantile) ; ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques (Adoption de méthodes de planification familiale par les femmes et acceptation par les hommes d'une pratique d'espacement des naissances).

Ainsi, dans le cadre de la GAR, l'on peut formuler les produits, à titre d'exemple, de la manière suivante : Au lieu de dire « **Produit 2.5**: Les capacités nationales sont **renforcées** pour un accès des populations vulnérables à des mécanismes de protection sociale », l'on peut formuler comme de la manière suivante :

« Les populations vulnérables (élèves) dans les 2 régions les plus pauvres du Togo s'alimentent au moins une fois par jour grâce aux cantines scolaires » ;

ou encore

« Les populations vulnérables (femmes) dans les 2 régions les plus pauvres du Togo sont autonomes à travers le Transfert Monétaire »

Etant donné que les Agences des NU sont entièrement responsables de l'atteinte des produits contenus dans l'UNDAF 2014-2018, une clarté et une concision dans le libellé des résultats (produits) sont nécessaires. Par ailleurs, la lecture de la matrice montre que certains indicateurs

n'ont pas de situation de référence, il s'agit de : la stratégie nationale d'extension de la protection sociale et son plan budgétisé sont adoptés et mis en œuvre ; mécanismes de ciblage des personnes pauvres et vulnérables ; nombre de personnes, y compris enfants, couvertes par un mécanisme non contributif de protection sociale selon le type de filet social) du Produit 2.5 ; l'indicateur (Disponibilité d'un nouveau programme de formation à l'ENAM) du Produit 3.4 ; l'indicateur (Existence d'une ligne budgétaire dans le budget de l'Etat dédiée à l'exécution du plan d'action avec une allocation conforme au budget planifié) du Produit 3.5. Cette situation rend délicate l'analyse de l'atteinte des résultats. L'on note que certains produits n'ont pas d'indicateurs suffisants (Produit 1.3) pour mesurer l'atteinte des résultats.

Ainsi, ces produits et indicateurs ne sont pas SMART, ce qui complexifie la mesure de la performance. Toutefois, la lecture de la matrice des résultats montre que la logique verticale et horizontale a été respectée.

Les forces et les faiblesses exposées plus haut sollicitent une attention particulière pour la GAR au cours du prochain cycle de programmation de l'UNDAF. La qualité de la matrice des résultats dépend fondamentalement du respect et de l'application rigoureuse du principe de la GAR. Il sera judicieux d'organiser des sessions de recyclage et de perfectionnement sur la GAR, mettre en place un dispositif d'assurance qualité. Le leadership de l'équipe de pays des Nations Unies et l'appui technique du GTSE seront déterminants pour relever ce défi

3.1.3. Efficacité

Le critère de l'efficacité reflète la mesure selon laquelle les produits planifiés ont été réalisés et utilisés pour l'atteinte des effets définis dans l'UNDAF 2014-2018.

L'UNDAF 2014-2018, comme cadre programmatique et stratégique qui oriente l'intervention collective des Nations Unies pour répondre aux priorités nationales de développement du pays, devrait permettre de situer de façon claire et sans ambiguïté la contribution du SNU au développement du Togo dans la période 2014-2018. Mais l'évaluation note que la mesure de l'efficacité de l'UNDAF, est problématique du fait de plusieurs facteurs : i) l'inexistence d'un Plan d'Action Conjoint opérationnel ; ii) de programmes/projets conjoints ; et iii) la formulation inappropriée de certains produits de l'effet 2 et un de l'effet 3. Le recours aux rapports d'activités des agences ne permet pas de pallier à ces insuffisances du fait que les produits des programmes pays ne sont pas toujours arrimés et en cohérence avec les produits de la matrice des résultats de l'UNDAF 2014-2018. Ainsi, il est difficile de faire converger les résultats obtenus par les agences aux produits de l'UNDAF et d'alimenter convenablement le Plan-cadre. Cette situation est corroborée par la difficulté que rencontre la Coordination pour faire converger les activités menées, par les agences, aux produits UNDAF pendant les revues annuelles. Les tableaux de progrès des effets n'ont pas été renseignés par les différents Groupes d'Effet.

Cet état de fait rend difficile toute analyse en ce qui concerne la mesure de l'efficacité dans le cadre de la présente évaluation finale au niveau des indicateurs d'effet. Vu cette délicatesse, l'analyse des progrès enregistrés a été faite à partir des activités menées par les agences au niveau de chacun des produits qui composent l'UNDAF. Notre méthodologie a pour base la matrice de résultats. A travers cette démarche méthodologique, la présente évaluation a pu disposer d'informations permettant de conclure quant à la contribution aux progrès constatés suite à la mise en œuvre de l'UNDAF. Bien que plusieurs actions aient été menées au niveau

de chaque produit par le SNU, l'évaluation va identifier quelques-unes pour illustrer l'efficacité de l'UNDAF 2014-2018.

3.1.2.1. Efficacité de l'Effet 1

Effet 1 : La sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés.

L'effet1 de l'UNDAF poursuit les priorités et objectifs nationaux pour le développement que sont: i) l'augmentation de la productivité agricole et amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; ii) l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emplois, la promotion de l'entrepreneuriat et l'auto emploi des jeunes, iii) la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et du cadre de vie.

PRODUIT 1.1. Des actions d'assistance technique, de formation et d'accompagnement pour le développement des chaînes de valeur dans les secteurs agricoles et agro-industriels sont mises en œuvre.

Les progrès enregistrés à travers ce produit, doivent être mesurés par l'appréciation de quatre indicateurs à savoir, i) l'augmentation du rendement des cultures porteuses de croissance ; ii) l'augmentation de la quantité des produits transformés ; iii) l'élaboration d'un plan stratégique pour le développement agro-industriel ; iv) le développement de plans conceptuels, techniques et financiers pour des parcs agro-industriels.

En matière de sécurité alimentaire, le système des Nations Unies a programmé d'apporter un appui :

- aux actions des femmes en matière du respect des normes de qualité et de transformation des produits agricoles ;
- à la promotion du droit à l'alimentation et de la bonne gouvernance autour de la sécurité alimentaire ;
- à l'élaboration de la carte des potentialités aquacoles du Togo ;
- à l'assistance technique pour le renforcement du système alimentaire du Quinoa
- à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de développement des élevages spéciaux au Togo;
- à la prévention et le contrôle du H5N1 HPAI en Afrique de l'Ouest et Centrale ;
- aux urgences alimentaires et agricoles aux populations sinistrées ;
- aux apports des réfugiés à la sécurité alimentaire dans les communautés hôtes.
- à l'appui aux actions des femmes en matière du respect des normes de qualité et de transformation

Le système des Nations Unies a permis l'élaboration des textes réglementaires et l'étude de marché sur les filières. Par le soutien du système des Nations Unies, 100 femmes transformatrices des produits agricoles dont cinquante (50) parmi elles ont été formées sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication. Quinze (15) femmes ont bénéficié de l'appui du système des Nations Unies pour participer au Salon international de l'Agriculture de Lomé (SIALO) en Août 2016. De plus, le laboratoire central de l'Institut Togolais de Recherche Agronomique (ITRA) a été équipé d'un important lot de consommables et matériels de laboratoire. Cet appui a permis de procéder à des analyses physico-chimiques et microbiologiques des échantillons des produits mis en marché par 50 femmes bénéficiaires du projet. En outre, trois documents techniques ont été élaborés et seront validés au cours de l'année 2017. Ces documents portent sur(i) un état des lieux sur les techniques de

transformations des produits agricoles, (ii) une analyse de la commercialisation des produits agricoles localement transformés,

- **Appui à la promotion du droit à l'alimentation et de la bonne gouvernance autour de la sécurité alimentaire**

Le système des Nations Unies a permis l'élaboration d'un document diagnostique sur le droit à l'alimentation au Togo. Ce document a fait l'objet d'ateliers de sensibilisation des acteurs sur le droit à l'alimentation, organisés à Lomé et dans les cinq régions. La cible des ateliers de sensibilisation est constituée de magistrats, des responsables d'ONG, des cadres des ministères, des chefs traditionnels, des journalistes, les députés et assistants parlementaires. Le document est diffusé vers un public d'environ 2 550 personnes. Plus de 2 500 exemplaires de documents et brochures d'information et de communication sur la notion du droit à l'alimentation ont été diffusés à travers le pays. Par la suite, un atelier spécifique a été d'abord organisé à l'attention de 27 parlementaires du Togo et a porté sur l'élaboration d'une loi cadre spécifique au droit à l'alimentation au Togo, puis à l'endroit de 30 journalistes dans la perspective de mettre en place un réseau de journalistes sur la thématique. Par ailleurs, l'appui du système des Nations Unies a permis la formulation d'un nouveau cadre d'investissement pour l'agriculture dont le premier draft a été par la suite enrichi sur les aspects de protection sociale et de nutrition. Ce nouveau plan d'investissement fait l'objet de concertation avec les acteurs clés au niveau national et des partenaires et sera validé en atelier national, au cours de l'année 2017.

- **Appui à l'élaboration de la carte des potentialités aquacoles du Togo**

L'appui à l'élaboration de la carte des potentialités aquacoles du Togo a permis de répertorier, de cartographier et d'estimer le potentiel et la capacité de production de plus de 50 sites aquacoles à travers tout le pays. Ce document de l'Atlas des zones à haut potentiel aquacole a été édité et diffusé auprès des acteurs clés du secteur.

- **Assistance technique pour le renforcement du système alimentaire du quinoa**

Le quinoa est considéré comme une « pseudo-céréale ». Grâce à sa composition nutritionnelle, quelque peu différente de celle des autres céréales, et son goût unique, son inclusion au régime alimentaire permet d'apporter de la variété au menu. Il est décrit comme une excellente source d'oligo-éléments tels que le manganèse, le fer, le cuivre, le phosphore et le zinc. Il contient aussi du zinc et de la vitamine B2 et est exempt de gluten. A cause de ses qualités nutritionnelles, il gagne à être connu, car il contient une grande quantité de protéines de haute qualité, des acides gras polyinsaturés et de nombreux micronutriments

L'introduction au Togo du quinoa vise essentiellement les recherches adaptatives au changement climatique car il offre une bonne résistance à la sécheresse. Deux variétés de semences de quinoa (Titicaca et Puno), sont conduites en essais harmonisés, dans trois zones agro-écologiques du Togo. Deux experts togolais ont bénéficié d'une formation sur la culture du quinoa à Accra par l'appui. Cette formation a été restituée à 20 autres chercheurs et vulgarisateurs agricoles. Le système des Nations Unies au Togo par l'introduction du quinoa au Togo a devancé les désastres d'une sécheresse résultante du changement climatique.

- **Appui à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de développement des élevages spéciaux au Togo.**

A travers cet appui, il a été élaboré un document de diagnostic de la situation nationale en matière des élevages spéciaux (apiculture, cuniculiculture, aulacodiculture, etc.) ainsi qu'une stratégie nationale et un plan d'action pour le développement des élevages spéciaux au Togo.

Le but du développement des élevages spéciaux est d'accroître le niveau des élevages non conventionnels pour contribuer à la disponibilité en produits carnés.

- **Prévention et contrôle du H5N1 HPAI en Afrique de l'Ouest et Centrale**

Avec l'appui du système des Nations Unies, deux techniciens du laboratoire vétérinaire central de Lomé ont été formés à Accra au Ghana en technique de dépistage du virus de la grippe aviaire avec l'appui de la Coordination Régionale d'ECTAD pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale. Par ailleurs, le laboratoire vétérinaire central de Lomé a été doté d'un Thermocycleur permettant de réaliser des analyses PCR. Six (06) personnels de ce laboratoire ont été formés, aux techniques de dépistage rapide de maladies virales. Cet appui a permis au Togo d'être capable de dépister deux foyers de virus de la grippe aviaire H5N1 en Août 2016. Une mission CMC a été immédiatement conduite au Togo pour assister le pays à maîtriser l'épidémie déclenchée dans deux quartiers de la banlieue de Lomé. Un plan d'urgence de 90 jours a été élaboré pour une surveillance active des marchés de volailles et des fermes avicoles de la Région concernée.

- **Appui d'urgences alimentaires et agricoles aux populations sinistrées**

Toujours, concernant la sécurité alimentaire, en réponse efficace aux menaces et urgences alimentaires et agricoles, deux préfectures (Bassar et Dankpen) ont connu en 2013 une sécheresse à la suite de laquelle les paysans ont perdu leur potentiel de production animale et végétale. Le système des Nations Unies a aidé : (i) 2000 ménages vulnérables avec des kits pour la production maraîchère et la production d'arachide et ont été, également, formés sur les techniques de production maraîchère et d'arachide ; (ii) 60 acteurs des deux préfectures ont été formés sur l'adaptation à base communautaire dans le domaine des changements climatiques. Cette opération d'urgence a permis de mettre en place plus de 13,5 ha de cultures maraîchères et d'emblaver 347 ha d'arachide, ce qui a permis de produire 59 tonnes de légumes et 201 tonnes d'arachide. Chacun des 2000 ménages a gagné en moyenne 120 dollars américain. Un film documentaire a été réalisé sur les acquis du projet et diffusé sur les médias. Il faut également signaler qu'une étude a été réalisée sur les aléas applicables au secteur agricole.

- **Appui aux apports des réfugiés à la sécurité alimentaire dans les communautés hôtes**

Du côté des réfugiés, le Gouvernement togolais et le système des NU, ont initié un projet intégré d'appui à l'autonomisation des réfugiés sur le sol togolais, dans la Région maritime (Bolou-Kpodavé) et dans la Région des Savanes (Tandjouaré, Mamproug et Tambimong). Ledit projet apporte une assistance non seulement aux réfugiés mais aussi aux autochtones qui les ont soutenus tout le long de leur refuge. Dans le secteur de la sécurité alimentaire, le projet a permis la formation sur les techniques de production animale et végétale et de commercialisation des produits agricoles, la facilitation de l'accès sécurisé aux facteurs de production, l'appui à la construction de poulaillers, de bergeries et porcheries traditionnelles améliorées, l'appui à l'acquisition des géniteurs de démarrage. Le nombre de réfugiés ayant bénéficié d'appui s'élèverait à 764 dont 277 femmes, soit 36%. L'effectif des autochtones ayant bénéficié des mêmes appuis est de 100 personnes, soit 13%.

PRODUIT 1.2 : Une assistance technique est apportée à la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques en faveur de la résilience des communautés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles

Les actions attendues des Nations Unies pour la réalisation de ce produit sont : i) l'assistance à la mise en place d'une stratégie de développement sobre en carbone, résiliente aux

changements climatiques et sensible au genre ; ii) le soutien au développement et à la mise en œuvre d'un plan opérationnel de gestion des risques de catastrophes dans le secteur agricole; iii) l'appui à l'augmentation du taux de couverture forestière dans le pays.

La SCAPE qui est le document souche duquel devraient être extraits le produit et les indicateurs de vérification de sa réalisation ne contient pas le produit, ni ses indicateurs. Il devient difficile d'élaborer au seul niveau du SNU une note politique concernant les stratégies de résilience aux changements climatiques.

Cependant, le SNU d'une part, a appuyé la Direction de l'environnement pour l'élaboration de communication nationale sur l'environnement, pour la mise en place d'une structure de mise en œuvre de 6^e phase opérationnelle, pour l'actualisation de stratégie de résilience aux changements climatiques et la mise en place des Commissions Préfectorales de Développement Durable dans 10 préfectures pilotes. D'autre part, sur le plan de la gestion durable de l'environnement, des ressources naturelles, du cadre de vie et réponses aux menaces, le SNU a apporté un appui :

- au développement et à la restauration communautaire des galeries forestières et forêts de terroirs villageois dans la région des Plateaux ;
- à l'étude pour l'élaboration et adoption des normes et guides de réalisation des forages et de prélèvement de l'eau souterraine.
- à la formulation du projet de Renforcement de la Résilience des Communautés du Littoral du Togo face au Changement Climatique ;
- à l'étude pour la préparation d'un projet de reconversion des femmes exploitantes de sables et graviers marins ;
- à la résilience communautaire, éco-village et plate-forme multifonctionnelle solaire.
- o **Appui au développement et à la restauration communautaire des galeries forestières et forêts de terroirs villageois dans la région des Plateaux.**

Les principales actions entreprises dans le cadre du développement et de la restauration des galeries forestières sont : (i) la sensibilisation des acteurs de la région des Plateaux sur la gestion durable des forêts ; (ii) une caractérisation et cartographie de six sites du projet couplée de l'identification des partenaires potentiels de mise en œuvre du projet ; (iii) la signature des protocoles d'accord avec six ONG partenaires pour accompagner les populations des six sites à produire 300 000 plants forestiers pour le reboisement futur de 300 ha; (iv) une stratégie de communication du projet a été élaborée et les Responsables des six ONG ont été formés pour une meilleure visibilité du projet; (v) une formation en production de plants forestiers a été organisée à l'attention de 60 pépiniéristes villageois en raison de 10 par site ; un lot de matériel de pépinière a été acquis et remis à chacun des six groupes de pépiniéristes.

En vue de contribuer à l'augmentation du taux de couverture forestière au Togo, le SNU, a apporté une assistance technique et financière à l'élaboration du programme national de reboisement (PNR) du Togo validé en mars 2017 et édité en 500 exemplaires. Spécifiquement, la contribution du SNU a permis de réaliser trois (03) études thématiques portant sur (i) la recherche forestière, (ii) l'état des lieux du cadre juridique du reboisement, (iii) la contribution des forêts à l'économie nationale. La FAO a conduit un plaidoyer qui a abouti à l'adoption de six (06) arrêtés sur la gestion des forêts communautaires pour la mise

en œuvre du PNR. Par ailleurs, l'appui de la FAO a permis d'élaborer et de valider le programme national d'investissement national et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (2017-2026) qui constitue le cadre stratégique pour le secteur Agricole.

- **Appui à l'étude pour l'élaboration et adoption des normes et guides de réalisation des forages et de prélèvement de l'eau souterraine.**

Les études ont permis l'élaboration et la validation d'un document sur les normes de qualité d'eau de boisson, d'un guide d'évaluation des demandes, des procédures de surveillance, de sanctions et de spécimens des documents accompagnant ces différentes procédures et d'un guide technique de réalisation, de protection, de gestion et d'abandon des forages d'eau au Togo

- **Appui à la formulation du projet de renforcement de la résilience des communautés du littoral du Togo face au changement climatique**

Cet appui a permis au Togo d'élaborer une fiche d'identification de projet (PIF) selon le canevas du FEM avec l'appui des Experts de RAF et de plusieurs divisions (FIPI, AGPM, NRC et TCID) de la FAO. Le dernier draft du document est en étude par TCID en collaboration avec d'autres unités pour finalisation et soumission au FEM en vue de la mobilisation de ressources financière dans la mise en place de la biodiversité.

- **Appui à l'étude pour la préparation d'un projet de reconversion des femmes exploitantes de sables et graviers marins**

L'étude a permis de mettre à la disposition du Gouvernement un programme relatif aux options de reconversion des femmes extractrices des sables et gravier marin. Les résultats de l'étude ont ouvert la voie à un programme, en cours de préparation, à soumettre au FEM avec la FAO comme agences d'exécution.

- **Appui à la résilience communautaire, éco-village et plate-forme multifonctionnelle solaire**

Eco-village est une initiative du système des Nations Unies pour faire la démonstration d'une utilisation précautionneuse des ressources naturelles de manière à les protéger et à les conserver pour la postérité. Deux expériences pilotes dans le domaine sont conduites dans les villages de Donomadé dans la préfecture de Yoto et de Ando-Kpomey dans la préfecture de l'Avé. Dans chacun de ces deux villages pilotes, le système des Nations Unies initie des champs écologiques de démonstration sur lesquels les agriculteurs pratiquent une agriculture du type familial d'exploitation de maïs, de soja et des cultures maraîchères. Il fournit à quelques paysans sélectionnés (10 femmes et deux hommes à Donomadé, cinq femmes et trois hommes à Ando-Kpomey) des géniteurs de petits ruminants (un bélier pour dix brebis ou un bouc pour 10 chèvres) et du matériel pour la construction de bergerie traditionnelle améliorée. Les paysans sont formés à vacciner les animaux, à faire du compost à partir des matières fécales animales et à l'utiliser comme fertilisant. Ils sont également formés pour l'apiculture et le matériel leur est fourni. En outre, le système des Nations Unies a installé dans chacun de ces villages des latrines publiques type ECOSAN, un poste d'eau autonome pour l'accès à l'eau potable, une mini-centrale qui a la capacité de fournir de l'énergie à suffisance pour un éclairage public et pour les ménages. L'initiative éco-village est une mesure prémonitoire de la dégradation de l'environnement avec ses conséquences désastreuses. Elle constitue en même temps le développement d'une résilience communautaire au changement climatique.

En outre, dans l'éco-village de Donomadé, l'appui du système des NU a servi de levier pour HAPPY-TOGO, une ONG suisse, d'apporter sa contribution pour l'initiation de la pisciculture (un forage, un château d'eau, 6 étangs piscicoles de 600 alevins chacun, 2 étangs de géniteurs).

Par la mise en place de l'énergie renouvelable, le système des Nations Unies au Togo a montré l'exemple qu'il est possible de fournir de l'énergie aux populations les plus reculées, à usage public et privé. Le partenaire de l'Etat dans la mise en œuvre de l'initiative éco-village est le Ministère du développement à la base de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes.

Produit 1.3 : Les initiatives communautaires innovantes de sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques sensibles au genre sont démultipliées à travers la promotion des bonnes pratiques

Dans le cadre de ce produit, les interventions des Nations Unies visent à appuyer d'ici 2018, 200 initiatives communautaires pour la promotion des bonnes pratiques de résilience aux changements climatiques et sensibles au genre.

LeSNU a apporté un appui technique et financier qui a permis à 198 nouvelles communautés d'améliorer leurs systèmes de productions par la démonstration des actions décentralisées de gestion de l'environnement, la promotion des initiatives résilientes aux changements climatiques et la création d'emploi en lien avec la gestion durable des ressources naturelles. Ces initiatives intègrent la gestion durable des déchets, la mise en place de bio-pesticides et l'initiation de diverses activités génératrices de revenus. En outre, l'appui technique et financier du SNU à deux communautés villageoises a permis à plus de 1400 personnes d'avoir accès à l'électricité et à l'eau potable à partir de l'énergie solaire. De même, le SNU a apporté un appui à 16 communautés rurales dans la mise en œuvre d'initiatives de sauvegarde de l'environnement. Ces différentes interventions sont susceptibles de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ces communautés à travers le développement de moyens d'existence durables tels que la mise en place de champs écologiques et la distribution de kits d'élevage de petits ruminants. En renforcement de la sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques sensibles au genre, le SNU a accompagné les communautés pour la promotion des bonnes pratiques : le renforcement des capacités des techniciens d'hygiène et d'assainissement sur le contrôle de la qualité de l'eau ; l'élaboration du document guide de l'assainissement de base au Togo. Avec l'appui du SNU, le financement du Fonds Mondial pour l'Assainissement a permis au Ministère de la santé de s'approprier l'approche de l'assainissement total piloté par la communauté (ATPC), qui a permis à 757 villages d'atteindre le statut de fin de défécation à l'air libre (FDAL). Par ailleurs, l'introduction des latrines écologiques dans 68 écoles contribue à la protection de la nappe phréatique dans ces communautés. Les sous-produits sont également utilisés pour la fertilisation des sols.

Produit 1.4 : Des alliances stratégiques et des mécanismes sont instaurés pour la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Les progrès enregistrés dans ce produit doivent être mesurés à travers l'appréciation de cinq indicateurs, à savoir : i) la formation et l'accompagnement des jeunes et des femmes en entrepreneuriat ; ii) l'accompagnement au financement des plans d'affaires des jeunes par les fonds dédiés à l'entrepreneuriat et l'auto-emploi des jeunes ; iii) l'établissement d'accords partenariaux public-privé pour la promotion de l'emploi et la formation des jeunes ; iv) la décentralisation des systèmes de financement ; v) la formation et le financement des réfugiés et de la population locale (hommes et femmes) pour les activités génératrices de revenu. La

question de l'accès à l'emploi concerne les jeunes et les femmes mais est aussi étendue aux réfugiés des deux sexes au Togo.

○ **Accès à l'emploi des jeunes et des femmes**

Dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le système des Nations Unies s'engage à apporter une contribution à l'accès à l'emploi des jeunes et des femmes. Cet engagement trouve son soubassement dans un constat d'une multiplicité des partenaires techniques et financiers investis dans la problématique de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Les conditions d'intervention de ces partenaires sont empreintes d'une coordination interministérielle approximative et d'une lenteur dans les transferts des fonds opérés par le Trésor public togolais aux fins de donner satisfaction aux jeunes et aux femmes en quête d'emploi, surtout à l'endroit de ceux qui ont pris la courageuse décision de l'entrepreneuriat.

Le palliatif du système des Nations Unies aux insuffisances liées à la promotion de l'emploi est, dans la mesure de sa contribution, l'accompagnement, depuis 2014, qui vise à renforcer :

- les capacités de gestion institutionnelles et des structures parapubliques ;
- les capacités des jeunes et des femmes pour générer des initiatives d'entrepreneuriat ;
- les systèmes financiers décentralisés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes.

A propos du renforcement des capacités de gestion, le système des Nations Unies a favorisé l'élaboration d'un plan d'action en faveur des personnes handicapées, en concertation avec, d'une part, la Direction générale de l'emploi, l'Agence nationale et d'autre part les partenaires techniques et financiers comme Handicap International, GIZ et FETAPH. Par ailleurs, l'assistance du système des Nations Unies a permis la finalisation du plan d'action opérationnel de l'Agence nationale pour l'emploi et du projet de décret portant l'établissement de la coalition nationale pour l'emploi des jeunes et l'élaboration de contrat-type et la mise en place d'une procédure de recrutement ou de placement propre au secteur du travail domestique. En outre le système des Nations Unies a facilité la mise en place de la loi qui confère la gestion du volontariat au Togo à l'Agence Nationale de Volontariat du Togo (ANVT) ainsi que son édition et sa vulgarisation.

S'agissant du renforcement des capacités des jeunes et des femmes à générer des initiatives entrepreneuriales, l'appui du système des Nations Unies a permis au FAEIJ d'assurer la formation et l'accompagnement de 426 jeunes entrepreneurs dont 114 femmes dans le domaine de micro et petites entreprises et 100 jeunes dans le secteur des emplois verts¹⁵. A la suite de ces formations et de la signature d'un contrat spécifique entre le FAEIJ et deux institutions bancaires de la place pour la mise en œuvre du Crédit Jeunes Entrepreneur, 659 micro et petites entreprises des jeunes ont été installées dont 141 portés par des femmes soit un taux de 21% contre 30% prévus¹⁶.

Spécifiquement pour les femmes, le SNU a appuyé le centre entrepreneurial INNOV'UP pour l'évaluation institutionnelle du dispositif d'encadrement des entreprises féminines dans cinq

¹⁵ Source : Rapport annuel 2014 du Ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes

¹⁶ Source : Source : Rapport annuel 2014 du Ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes

filières porteuses de production, transformation et commercialisation disponible. Ce qui a permis à :

- plus de 700 femmes bénéficient des différents services offerts par le centre entrepreneurial;
- 15 startups actives dans divers secteurs d'activités tels la transformation agro-alimentaire, les Tic, l'eau et l'assainissement, le tourisme, le service à la personne bénéficient du service d'incubation, parmi lesquelles 7 à l'interne et 8 à l'externe ;
- 15 startups actives dans divers secteurs d'activités tels la transformation agro-alimentaire, les Tic, l'eau et l'assainissement, le tourisme, le service à la personne bénéficient du service d'incubation, parmi lesquelles 7 à l'interne et 8 à l'externe ;
- 503 étudiantes sont sensibilisées durant les campagnes de promotion de l'entrepreneuriat menées auprès des jeunes des Ecoles supérieures et techniciennes industrielles ;
- 80 femmes ont participé à des activités de réseautage dont 68 femmes à la marche du mentoring organisée par la FEFA le 5 mars 2016 ;
- 200 personnes dont 64 femmes ont bénéficié de renforcement de capacités entrepreneuriales ;
- 73 participants dont 22 femmes ont été formés en ingénierie financière et validé leurs plans financiers ;
- 27 femmes effectuent le test de diagnostic du profil entrepreneurial, pour une évaluation de leurs capacités entrepreneuriales.
- les capacités de l'équipe dirigeante du centre en matière de gestion d'un incubateur ont été renforcées ; les premiers tests d'application sur de potentiels jeunes entrepreneurs ont été effectués ;
- le plan d'actions opérationnel a été élaboré et la feuille de route du lancement incubateur est disponible ;
- le FAIEJa formé 310 jeunes porteurs d'idée d'entreprise (JPIE) en techniques de création et gestion d'entreprise en deux vagues sur 360 prévus.

Concernant le renforcement des systèmes financiers décentralisés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes, l'appui du système des Nations Unies à travers le fonds d'équipement des Nations Unies et le plaidoyer qu'il a mené a permis l'engagement formel des autorités togolaises à procéder au lancement de l'exercice MAP 2015. Par ailleurs, le SNU a financé les voyages d'étude et d'échange d'expériences des cadres de FNFI en vue de leur professionnalisation et de renforcement de leurs compétences. De plus le SNU a financé une étude en vue de la sélection d'un système d'information de gestion du FNFI, l'opérationnalisation des agences FNFI des régions Centrale, de Kara et des Savanes et l'assainissement du secteur de la microfinance.. Tous ces efforts investis auprès de FNFI ont concouru au déploiement de « l'accès des pauvres aux services financiers ».

Les actions menées aux fins de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi à travers la facilité d'accès aux finances auraient connu plus d'efficacité si :

- le conseil interministériel pour la relecture et l'adoption du décret sur les modalités d'agrément des agences privées est rendu fonctionnel par la nomination de ses membres et par la tenue régulière de ses sessions ;
- l'observatoire de l'emploi procédait à la publication des outils et de la méthodologie de collecte des données ;
- l'organisation des journées métiers/emplois avait été effective ;
- l'élaboration des outils de gestion, de contrôle et d'audit initié par le SNU avait abouti.

Face à ces insuffisances, l'équipe de l'évaluation constate que la lenteur de la partie gouvernementale affecte les résultats de l'UNDAF. Elle recommande au SNU de rechercher, d'abord, auprès de la partie gouvernementale les causes de la lenteur. Suite à la mise en surface des causes, les deux parties doivent élaborer ou dynamiser un mécanisme qui permet à la partie gouvernementale de mettre plus de célérité dans la mise en œuvre de ce qui l'engage dans sa collaboration avec le SNU.

○ **Accès à l'emploi des réfugiés au Togo**

Le réfugié, dans le pays de son accueil, reste un membre de la communauté internationale. Son statut lui permet de jouir, dans l'espace où il vit désormais, de l'humanitaire et de l'humanisme. Il ne devrait pas être victime d'une banale assistance porteuse d'un risque de la perte de dignité. Car, il doit être dans sa nouvelle communauté, autant consommateur que productif de biens et des services et participer ainsi à la vie économique de cette communauté. Dans cette perspective, le réfugié qui peut être initialement un professionnel qualifié exerçant sa profession ou un citoyen vulnérable sans emploi fixe vivant chaque jour du travail que la providence lui offre. Dans un cas comme dans l'autre, il doit se prémunir d'une nouvelle employabilité pour se remettre sur un marché du travail dont il a une moindre maîtrise.

Le système des nations unies au Togo, pour la double raison de l'humanitaire et de l'humanisme œuvre à conférer au réfugié cette employabilité. Dans cet ordre, il appuie la formation du réfugié, tant implanté en milieu urbain que rural, favorise son équipement et facilite son accès à la finance nécessaire à investir dans la production et la distribution des biens et services.

○ FORMATION DU REFUGIE

En milieu urbain, les formations dispensées ont porté sur :

- la formation sur les techniques de création et de gestion des Activités Génératrices de Revenus (AGR) ; les réfugiés désireux d'entreprendre les AGR sont choisis suivant des critères de sélection établis ; ceux sélectionnés suivent une formation d'initiation en gestion d'AGR à l'issue de laquelle ils bénéficient en fonction de leur projet d'une subvention non remboursement octroyé par l'UNHCR ;
- la formation GERME (GERer Mieux son Entreprise) du BIT composée de 7 modules indépendants : (i) marketing ; (ii) comptabilité ;(iii) gestion des stocks ; (iv) calcul des coûts ;(v) approvisionnement ; (vi) planification ; (vii) personnel et productivité financière ;
- la formation professionnelle dont l'objectif premier est de favoriser l'autonomie et l'intégration des personnes déplacées en répondant aux besoins du pays dans lequel ces personnes sont installées et de permettre au réfugié d'acquérir une qualification professionnelle axée sur l'auto-emploi.

La formation GERME est organisée et exécutée sous forme de : (i) séminaire de renforcement de capacité des entrepreneurs (SRE) pour permettre aux bénéficiaires d'acquérir les principes de base de la gestion des affaires et de les mettre en application ;(ii) de groupe d'amélioration des entreprises (GAE) dont l'objectif est de permettre aux bénéficiaires de s'assister mutuellement pour trouver des solutions à leurs problèmes et développer des plans d'actions adaptés afin d'améliorer la performance de leurs entreprises ; (iii) d'encadrement individuel (EI) qui permet aux entrepreneurs ayant bien assimilé le contenu des précédentes formations en AGR de parfaire leur formation en suivant des séances de renforcement de capacité, voire

de spécialisation dans des domaines précis. Elle est destinée au renforcement des capacités managériales des gérants d'AGR et proposée aux réfugiés déjà en activité.

En somme de 2010 à 2017, 2,324 réfugiés urbains dont 1,023 femmes ont bénéficié de formations et subventions en AGR

Quant à la formation professionnelle elle a pour cible le réfugié sans profession et les domaines de profession sont multiples et englobent généralement les métiers de la couture, la coiffure et esthétique, la menuiserie, la mécanique, la pâtisserie, la restauration, la peinture, les métiers d'art et de décoration, staffeur, ébéniste, les formations modulaires de courte durée en informatique, multimédia, maintenance et réseau. A la fin de la formation qui sera sanctionnée par une attestation de fin d'apprentissage, le réfugié bénéficiera d'un kit de démarrage qui sera composé des outils essentiels que nécessite son activité.

Pour le financement de ces métiers ou de ces activités, des séances d'échanges entre les réfugiés et les agents des institutions de microfinance sont organisés pour permettre aux réfugiés de mieux connaître les services proposés par les microfinances, les voies et moyens de bénéficier desdits services.

Lorsque le réfugié est déjà détenteur de diplôme pouvant lui donner l'accès à un emploi rémunéré le HCR mène un plaidoyer au niveau des autorités gouvernementales en vue d'intégrer le réfugié au programme AIDE piloté par l'ANPE pour faciliter l'insertion professionnelle du primo demandeur d'emploi.

Lorsque le profil du réfugié est inadéquat ou que le réfugié est inapte à l'entrepreneuriat, il est orienté et accompagné vers un emploi salarié. L'accompagnement en question comprend les options combinables suivantes : (i) une formation modulaire diplômante ; (ii) une formation sur les techniques de recherche d'emploi (CV, entretien d'embauche...) ; (iii) une lettre de référence du HCR pour exhorter l'employeur à faire preuve d'équité envers le réfugié durant le processus de recrutement.

Par ailleurs, pour les réfugiés diplômés depuis leurs pays d'origine ou au Togo, leur pays d'accueil, le HCR s'emploie à leur faciliter des stages professionnels dans les entreprises de la place pour les aider à améliorer leur chance d'employabilité. Ainsi, pour cette expérience qui est naissante dans l'opération du HCR au Togo, 25 réfugiés qualifiés ont bénéficié des stages professionnels de 2015 à 2017. A l'issue de ces stages certains réfugiés ont obtenu des contrats professionnels.

En milieu rural, l'appui offert par le système des Nations Unies concerne les arrangements assurés auprès des autorités administratives pour un appui technique et l'installation des coopératives dans l'utilité d'avoir accès aux moyens de production. A travers ces arrangements, les réfugiés en milieu rural ont bénéficié de :

- l'encadrement technique en production végétale, animale ;
- l'accompagnement pour la commercialisation des produits ;
- l'intégration des réfugiés dans les organisations paysannes viables ;
- l'accès sécurisé au foncier et aux intrants (semences de qualité, engrais, pesticides) ;
- infrastructures d'élevage (poulailler, bergerie et porcherie) ;
- l'acquisition des géniteurs et d'équipements d'élevage ;
- spécifiquement de l'exhaure d'un forage et de la construction d'un complexe de poulailler traditionnel amélioré à Tandjouaré.

Outre les arrangements pour la production agricole, les réfugiés en milieu rural ont bénéficié aussi des mêmes formations pour le développement des activités génératrices de revenu qui sont essentiellement la vente de boisson locale et des anchois (petits poissons) séchés ou fumés. Les sites d'installation des réfugiés en milieu rural sont :

- Bolou-Kpodavé dans la préfecture du Zio ;
- Tandjouaré, Mamproug et Tambimong dans la préfecture de Tandjouaré ;
- Le camp de Tandjouaré.

De 2014 à 2017 le nombre de réfugiés ruraux ayant bénéficié d'appuis en agriculture, en élevage, en maraîchages'élèverait à 869 dont plus de 50% sont des femmes. L'effectif des autochtones ayant bénéficié des mêmes appuis en 2017 est de 100 personnes, soit 11.51%..La prévision du Plan-cadre est de porter l'appui à 2 500 réfugiés. Au regard du résultat, la réalisation est loin de la prévision. Le chiffre collecté de réfugiés ayant reçu un appui est de 1104, soit 44% de la prévision, Ce chiffre comporte quelques éléments de réserve. En effet la mobilité des réfugiés est une variable insaisissable pour de multiple raisons. Selon des informations de terrain, certains réfugiés ont contracté des alliances avec des membres de la communauté hôte et ont suivi leur conjoint sans laisser des repères de leur traçabilité. Ensuite, beaucoup d'autres eux ont simplement changé de domicile par commodité pour mieux intégrer la communauté hôte. Dès lors que leur vulnérabilité ou leur fragilité baissent d'intensité, qu'il est en règle et que la peur de l'autre s'évacue, le réfugié ne croit plus nécessaire, à tort ou à raison, d'être sous une surveillance quelconque. De ce fait il va être difficile d'avoir un chiffre faisant foi.

Certains points de faiblesse ont fait apparition au cours de la mise en œuvre de l'appui à l'autonomisation économique des réfugiés au Togo. Il s'agit notamment de :

- la focalisation de l'intervention sur la personne du réfugié plutôt que sur l'activité génératrice de revenu ;
- la faible efficacité du profilage des bénéficiaires des subventions ;
- le montant insuffisant des subventions accordées à certaines AGR (79.9% des exploitants estiment la subvention insuffisante) ;
- la prépondérance accordée plus aux projets individuels qu'aux projets collectifs ;
- l'insuffisance de communication entre l'UNHCR et l'ensemble des parties prenantes au projet (réfugiés, structures de mise en œuvre, Gouvernement, etc.) ;
- la réserve des institutions de microfinance (IMF) ou des banques à s'impliquer davantage dans le financement des projets des réfugiés.

Globalement la formulation des produits et des indicateurs de l'effet 1 ne se retrouvent pas, de manière systématique, dans les programmes de travail annuel des agences de mise en œuvre de l'UNDAF. Cela relèverait d'une insuffisance de synergie entre la conception de l'UNDAF et l'élaboration des programmes de travail des agences de mise en œuvre de l'UNDAF. De ce fait, il se pose le problème de l'évaluabilité de l'effet 1 et de ses produits déclinés dans la matrice des résultats du document du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2014-2018. Cela affecte déjà l'implantation de la matrice des résultats liés à l'effet 1 et tire ainsi vers le bas l'efficacité de l'effet1.

3.1.3.1.Efficacité de l'Effet 2

Effet 2 : Les populations notamment les plus vulnérables ont un accès équitable aux services sociaux de base de qualité.

L'effet 2 de l'UNDAF poursuit les priorités et objectifs nationaux pour le développement qui sont : i) Asseoir un système de santé performant, accessible et équitable, capable de satisfaire le droit à la santé de tous, en particulier des plus vulnérables ; ii) Réduire le taux de prévalence du VIH de 3,2% en 2011 à moins de 2% en 2017 et de diminuer progressivement le pourcentage de nouveau-nés séropositifs de 7,5% en 2011 à 2% en 2017; iii) Accroître le pourcentage de femmes enceintes séropositives ayant reçu la prophylaxie ARV de 59,8% en 2011 à plus de 85% en 2017; iv) Arriver à l'accès universel à l'école primaire d'ici à 2020, en supprimant les disparités pour les enfants issus de familles pauvres, les enfants du milieu rural et les filles : organiser le fonctionnement du système éducatif sur les plans quantitatif (gestion des flux des élèves) et qualitatif (apprentissage des formés aux différents niveaux d'enseignement ; vi) Porter le taux d'alphabétisation des adultes (15-45 ans) de 62,5% en 2012 à 72,7% en 2017 (64,5% en 2013, 66,6% en 2014, 68,7% en 2015, 70,7 en 2016) et augmenter l'offre d'alphabétisation en impliquant les acteurs de la société civile et du secteur privé ; vii) Améliorer l'accès équitable et durable des populations à l'eau potable ; améliorer l'accès des populations à des services d'assainissement adéquat et promouvoir au sein de la population de bonnes pratiques d'hygiène et de salubrité ; viii) Prévenir l'indigence et renforcer le capital humain des personnes les plus vulnérables, notamment celles ayant des enfants par le biais d'un système intégré de filets de sécurité qui réponde aux besoins des pauvres chroniques, des individus affectés par des chocs et des catastrophes et des groupes vulnérables spécifiques et faciliter leur accès aux services sociaux de base.

L'appréciation des progrès réalisés dans ces domaines de la santé est basée en grande partie sur des données de l'EDS 3/MICS4 (2011-2014) et des estimations extraites des rapports des agences des NU et rapports annuels UNDAF ainsi que des rapports des Ministères¹⁷. L'une des limites des données exploitées est que la dernière enquête nationale EDS 3/MICS5 date de 2013 – 2014. Les analyses seraient plus réalistes et pertinentes si les résultats du MICS 2017 dont le rapport est en cours d'élaboration, étaient disponibles. Le présent rapport pourra être actualisé avec les données validées de MICS 2017.

PRODUIT 2.1 : Les actions /interventions à haut impact en faveur de l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle, néo-natale et infanto-juvénile sont mises à échelle y compris au niveau communautaire.

Les progrès vers l'atteinte de ce produit sont mesurés grâce à quatre indicateurs : le renforcement de la santé maternelle et infantile en facilitant l'accès aux soins obstétricaux et néonataux d'urgence (SONU) ; l'offre de services intégrés sur la planification familiale et le VIH/SIDA ; l'amélioration de la couverture vaccinale ; l'amélioration de l'accès des communautés de base aux services de santé à travers le renforcement des capacités des agents de santé communautaire (ASC).

Les données disponibles montrent que le taux de mortalité maternelle reste toujours élevé (401 décès pour 100 000 naissances vivantes (EDST3/MICS5, 2013-2014), alors que le taux de mortalité infanto juvénile a connu une baisse, passant de 124 décès pour 1000 naissances à 88 décès pour 1000 naissances vivantes, soit une progression de près de 36 points donc une bonne avancée vers la cible qui est de 71 décès pour 1000 naissances vivantes. La mortalité néonatale quant à elle, est passée de 39 décès pour 1 000 naissances vivantes à 27 décès pour 1

¹⁷ CNLS, PNLS

000 naissances vivantes (EDST3/MICS5, 2013-2014). Par rapport à l'offre des services en matière d'amélioration de la santé maternelle, le pays dispose actuellement de 48 SONUB sur 71 soit 68%, qui disposent de toutes les 7 fonctions essentielles pour l'offre de services adaptés et de 23 sur 37 soit 62% de SONUC qui disposent de toutes les 9 fonctions. Les médicaments traceurs sont disponibles dans 88% des SONU et 92% disposent des deux médicaments vitaux recommandés (Ocytocine et le sulfate de magnésium) alors qu'en 2012 les données¹⁸faisaient état d'une faible disponibilité (0,67 SONUB pour 500.000 habitants face à une norme de 4 pour 500 000). Par ailleurs, le pourcentage de formations sanitaires offrant des services intégrés PF/VIH/SIDA a atteint 91% (UNFPA, 2016) contre 21% en 2013 et la même tendance est enregistrée au niveau de villages situés à plus de 5 km d'une formation sanitaire disposant d'un ASC formé en soins intégrés (diarrhée, paludisme, pneumonie et malnutrition) car le pourcentage est passé de 44% en 2014 à 59% en 2016 (Rapport annuel UNDAF, 2016). Quant à la couverture du DTC/hepB/hib3, elle a évolué de 59% (MICS 2010) à 83% (l'EDS 2014), 86% en 2015 et à 90% en 2016 et celle de la rougeole de 84% à 89% en septembre 2016¹⁹.

Tableau 2.1 : Evolution des indicateurs du Produit 1 de l'Effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau actuel | Source |
|--|--------------|---------------------------|--|
| Nombre de SONU de Base par 100,000 habitants. | 0.5 | 1 SONUB pour 500 000 Hbts | Rapport Monitoring UNFPA, 2016 |
| Pourcentage de formations sanitaires offrant des services intégrés PF VIH / SIDA. | 21% | 90,80% | Enquête sur la disponibilité des services SR et PF UNFPA, 2016 |
| Couverture vaccinale pentavalent DTC/hep/hib3 | 59,1% | 90% | Rapport annuel UNDAF, 2016 |
| Pourcentage de villages situés à plus de 5 km d'une structure de santé disposant d'un ASC formé sur les soins intégrés (diarrhée, pneumonie et paludisme). | moins de 10% | 59% | Rapport annuel UNDAF, 2016 |

o Contribution des NU

Le SNU, à travers quatre agences (UNICEF, UNFPA, OMS et BIT) a apporté des appuis multiformes dans les domaines ayant enregistré de progrès mentionnés plus haut. L'appui des agences a contribué à l'augmentation du nombre de SONU par la création des SONU de base avérés, le renforcement des formations sanitaires SONUB et SONUC à travers la fourniture des équipements et la formation de professionnels de santé (sages-femmes, gynécologues). Ainsi, en 2014, l'appui a permis la création de 34 SONU de base avérés ; l'ouverture de 41 nouveaux sites (SONU) en 2016 grâce à l'appui du PNUD et la réhabilitation de 02 maternités de 2 sites SONU (Kaboli et HD de Vogan) par l'UNFPA. Cette dernière agence a pu contribuer à travers le plaidoyer en collaboration avec des partenaires locaux, à l'engagement politique et financier de l'Etat à l'initiative FP2020, au recrutement et déploiement en 2014 de 109 Sages-Femmes dans les sites SONU dont 68 sur les sites SONUB couvrant 65% des besoins de ces sites. Il a appuyé la formation par vagues successives d'environ 177 SF en SONU et a permis à 76 structures sanitaires publiques et privées sur les 109 sites SONU de disposer des compétences pour assurer les fonctions essentielles de SONUB (7) et SONUC (9). En rappel, selon la Division de la Santé Maternelle, Infantile et Planification Familiale

¹⁸Evaluation nationale des Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence (SONU)

¹⁹Rapport annuel UNDAF 2016.

(DSMIPF), il faut normalement 1 SONUC et 4 SONUB pour 500000 habitants. Mais les SONU du Togo n'ont pas tenu compte d'une répartition des SONU par habitants. En 2012, le pays a tenu compte de 5 critères pour identifier les SONU : (1) le nombre d'accouchements (le nombre d'accouchement dans la maternité doit être suffisant pour garantir le maintien de la qualité des soins et du savoir-faire/compétences des équipes dans la gestion des situations d'urgence - le Togo a fixé le seuil minimum de 30 accouchements par mois), (2) le déficit en fonctions signalétiques, (3) le nombre et la qualité du personnel présent, (4) les liens de référence SONUB-SONUC (durée de transport, qualité du lien) et (5) la qualité du management. En définitif, 109 maternités de référence au Togo (71 SONUB et 38 SONUC) ont été cartographiées.

Au niveau des équipements, l'UNFPA a doté plus de 177 FS de matériels médicotechniques dont les plus importants sont les kits pour la réanimation de nouveau-nés et des échographes. Les rapports de l'UNFPA font état de la dotation régulière des maternités SONUB des 6 médicaments dits « vitaux de la santé maternelle » (Misoprostol, Ocytocine, Sulfate de Magnésium, Vitamine K1, Ampicilline et Rifamycine collyre) pour la prise en charge des hémorragies de la délivrance, des éclampsies et des infections néonatales. L'UNFPA a également soutenu le renforcement des capacités d'un partenaire local en SONU (ASAFETO) à travers la réhabilitation et l'équipement du site de mise à niveau des SF au siège de l'Organisation. Le renforcement des capacités s'étend en outre à l'élaboration d'un Plan Stratégique, l'élaboration et la validation des textes de reconnaissance officielle de l'Ordre des SF au Togo. L'UNFPA a appuyé, l'opération des femmes victimes de fistules obstétricales (64 en 2015 et 33 en 2016), soutenu en 2016 le dépistage du cancer du col de l'utérus de 297 femmes. L'OMS a renforcé les capacités de 33 formations sanitaires (formation et distribution de kits) pour la réalisation des soins après avortement et appuyé la formation de 75 prestataires des formations sanitaires non SONUB de la région des savanes en Consultation Prénatale (CPN) recentrée et à l'utilisation du partogramme. Le mécanisme de surveillance des décès maternels et ripostes (SDMR) a été renforcé dans 18 FS, portant de 23 à 41 le nombre de formations sanitaires disposant d'une équipe de mise en œuvre de SDMR. L'OMS a également appuyé le Ministère pour l'élaboration de nouveaux ordinogrammes et protocoles thérapeutiques standards incluant la prise en charge des problèmes de santé de mère et de l'enfant ; 300 agents de santé constitués d'infirmiers, sages-femmes et assistants-médicaux des unités de soins périphériques ont été formés à l'utilisation de ces nouveaux ordinogrammes et protocoles thérapeutiques. En 2016, l'OMS a appuyé 04 FS de 03 districts de la région des Plateaux en les dotant d'équipes formées à la revue des décès maternels néonataux et à la riposte (Agou Nyogbo et Agou gare, Dayes, Kougnouou). L'agence a ensuite soutenu la formation de 300 nouveaux agents de santé à l'utilisation des ordinogrammes et des protocoles thérapeutiques standards qui ont été après reproduits et diffusés dans les FS des 40 districts sanitaires. L'UNICEF a contribué à l'amélioration de la prise en charge du nouveau-né dans les FS, à travers un renforcement de l'accessibilité du service. Dans le cadre du renforcement des SONU, l'agence a soutenu l'intégration des soins au nouveau-né y compris la réanimation du nouveau-né selon l'approche HBB²⁰ dans 174 formations sanitaires, dont 97 structures SONU soit une couverture de 72% des 242 formations sanitaires éligibles.

Pour améliorer l'offre de services intégrés en planification familiale et le VIH/sida, les appuis des NU ont consisté en 2015, à la fourniture à travers l'UNFPA, des intrants aux formations sanitaires qui ont permis à 271 382 personnes de bénéficier des services de planification

²⁰²⁰ Helping babies breathe

familiale. Cette offre a contribué à éviter 79 419 grossesses, 265 décès maternels et 28 459 avortements à risque. L'agence a également soutenu au cours de la même année, la réalisation de l'enquête sur la disponibilité des services de santé de la reproduction et de planification familiale, enquête qui a montré qu'en 2015, 91.7% des FS du pays offraient les services de PF et de SR et que 66% n'ont pas connu de rupture de produits contraceptifs sur les 6 derniers mois. L'OMS a appuyé la réalisation de 6 revues régionales et une restitution nationale sur la PTME qui ont relevé les problèmes prioritaires. Ces revues ont permis de disposer des données harmonisées sur la mise en œuvre de la PTME, d'élaborer une feuille de route par district et région pour l'amélioration des prestations. Les informations et recommandations issues de ces ateliers ont servi de base à l'élaboration du plan d'action opérationnel PTME 2016-2017. Les contributions ont consisté en 2016, à la dotation des FS en médicaments, l'offre de méthodes de PF aux jeunes filles (15-24 ans) en milieu rural et en milieu scolaire ainsi que les formations des prestataires et l'appui technique et financier pour la réalisation de l'enquête sur la disponibilité des services de santé de reproduction et de planification familiale.

Dans le cadre de son appui pour augmenter le pourcentage de villages situés à plus de 5 km d'une structure de santé disposant d'un Agent de Santé Communautaire (ASC) formé sur les soins intégrés (diarrhée, pneumonie, paludisme et malnutrition), les NU à travers l'UNICEF dans les régions des Savanes et Kara et l'OMS dans les districts de Tchamba, Vo, Kpélé et Golfe ont appuyé en 2014 la formation des ASC pour les soins intégrés. Il a été également appuyé au cours de la même année, l'élaboration des documents de suivi et de supervision. L'appui de SNU a permis également de soutenir l'offre du paquet intégré par un réseau de 1300 ASC déployés dans les douze districts des régions de la Kara et des Savanes. En complément de son soutien aux interventions à base communautaire, le SN a soutenu la prise en charge de la malnutrition aiguë-sévère chez les enfants de moins de 5 ans dans 364 formations sanitaires. En outre, deux Unités de Soins Périphériques (USP) ont été construites à Djaring et Nadonguedans la Préfecture de Tandjoare pour servir de points de regroupement des ASC évoluant dans la zone. En 2015, l'appui de l'UNICEF aux régions de la Kara et des Savanes a permis à 1.289 ASC déployés de prendre en charge 65.252 cas de paludisme (22% des cas attendus), 14.887 cas de diarrhée (50% des épisodes attendus), 5.949 cas de pneumonie (44% des cas attendus) et 2.730 cas de malnutrition aiguë sévère (30% des cas attendus). L'ensemble des ASC ont été approvisionnés régulièrement en intrants, ce qui a permis de limiter les ruptures à moins de 5% au niveau communautaire. Au cours de 2016, l'OMS a formé 300 nouveaux agents de santé à l'utilisation des ordinogrammes et des protocoles thérapeutiques standards

Afin de contribuer à l'amélioration de la couverture vaccinale, les NU ont appuyé la vaccination des enfants. C'est ainsi qu'en 2015, avec l'appui de l'OMS et de l'UNICEF, l'approche ACD a été mise en œuvre dans les 40 districts sanitaires du pays avec un appui financier de l'OMS pour les 16 districts des 2 régions les moins performantes en 2014 (Plateaux et Centrale) pendant que l'UNICEF a soutenu des activités dans les régions des Savanes et de la Kara. Par ailleurs, l'UNICEF a financé des stratégies avancées dans 04 districts (Moyen-Mono, Golfe, Tchamba et Dankpen) relevant de 04 régions sanitaires dans le cadre de la 5^e édition de la Semaine Africaine de la vaccination commémorée conjointement avec la semaine mondiale de la vaccination. Toujours en 2015, le SNU a appuyé le renforcement de capacités du personnel sur la gestion du PEV, la maintenance de la chaîne de froid et l'utilisation du Friedge Tag, l'acquisition de nouveaux réfrigérateurs et l'organisation des supervisions et des réunions de monitoring ainsi que des stratégies avancées dans les régions des Plateaux et Centrale. L'OMS et l'UNICEF ont apporté leur soutien technique et financier pour les formations à l'intention du personnel de santé impliqué dans le PEV suite

aux recommandations de l'évaluation de la Gestion Efficace de Vaccins (GEV) et de l'évaluation post-introduction des nouveaux vaccins. Les appuis du SNU se sont poursuivis en 2016 sous forme d'apport technique à la mobilisation sociale et à tout le processus d'approvisionnement en vaccin ainsi que de mise en œuvre de la campagne, notamment un appui financier et technique à l'organisation des JSE (Journées de Sante de l'Enfant), qui ont permis de rattraper les enfants de 0-11 mois non vaccinés ou insuffisamment vaccinés. Les interventions communautaires ont été mises en œuvre dans les régions de la Kara et des Savanes à faible couverture, tandis que la démonstration HPV s'est déroulée dans les districts de Tchamba et Golfe. Au total pour les deux districts, 15 185 filles ont été vaccinées sur 15 368 attendues soit 98.8%. Par ailleurs, le renforcement du PEV s'est poursuivi avec la formation de 190 prestataires en gestion PEV, la maintenance et la dotation en équipements, notamment l'acquisition de 30 réfrigérateurs solaires. Enfin, les districts des régions de la Kara et des Savane ont bénéficié d'un appui pour renforcer l'approche «Atteindre chaque district» (ACD) en vaccination.

Produit 2.2 : L'offre des services de prévention, de traitement, de soins et d'appui en matière de maladies transmissibles et non transmissibles est améliorée.

Les progrès vers l'atteinte de ce produit sont mesurés grâce aux indicateurs suivants : i) le renforcement des capacités de prévention en renforçant l'information et la sensibilisation au profit des groupes vulnérables et populations clés, la sécurité transfusionnelle et la sécurité en milieu de soins seront développées; ii) la déconcentration de la dispensation des ARV aux PVVIH, par une augmentation des structures de prise en charge et un approvisionnement régulier du pays en ARV et réactifs, prise en charge correcte des PVVIH y compris les enfants; iii) la gratuité des ARV pour les PVVIH en particulier les mères et les enfants y compris les malades co-infectés TB-VIH; iv) la mise à l'échelle de la PTME de façon intégrée avec les autres interventions à haut impact sur la réduction de la mortalité maternelle, néonatale et infanto juvénile ; v) l'organisation de la prise en charge des orphelins du sida et des nouveau-nés séronégatifs de mères séropositives sur le plan nutritionnel avec le concours de la société civile et du Ministère de l'Action Sociale ; vi) la promotion du dépistage volontaire au sein de la population et de la prévention combinée des populations clés ; vii) le développement des activités de planification, de suivi-évaluation et de la recherche.

Les données disponibles sur le plan national montrent qu'à tous les niveaux des domaines couverts par le produit, des résultats significatifs ont été réalisés entre 2014 et 2017. En matière d'offre de services de la PTME, les données du PNLS indiquent que 74%²¹ des FS ont intégré la PTME dans l'offre de services de santé maternelle alors que cette proportion était de 64% en 2013. Le pourcentage de femmes enceintes séropositives qui ont reçu la prophylaxie ARV permettant de réduire la transmission de la mère à l'enfant (TME) du VIH a progressé de 66,6% à 98,8% (Rapport PNLS, 2016). Par ailleurs, 58% d'enfants ont bénéficié de l'allaitement maternel exclusif et le taux de succès des traitements antituberculeux TPM+ (guéris + traitement achevé) pour des malades recensés dans le pays a atteint un niveau plus que prévu (88% en 2014).

Tableau 2.2 : Evolution des indicateurs du produit 2 de l'effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau actuel | Sources |
|---|----------|---------------|--------------------------|
| Proportion des services de CPN offrant la PTME | 64% | 74% | Rapport annuel 2016 PNLS |
| Pourcentage de femmes enceintes séropositives ayant reçu la prophylaxie | 66,6% | 98,8% | Rapport annuel 2016 PNLS |

²¹ Rapport annuel PNLS, 2016

| | | | |
|---|-------|--------|--------------------------|
| ARV pour réduire la TME du VIH | | | |
| Pourcentage de PVVIH (adultes et enfants) sous ARV dont on sait qu'ils sont toujours en vie 12 mois, après le début du traitement | 95,1% | 90,10% | Rapport annuel 2016 PNLs |
| Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans ayant dormi sous MII la nuit dernière. | 73% | 41% | EDS 3, 2014 |
| Taux de succès des traitements antituberculeux TPM+ (guéris + traitement achevé). | 81% | 88 % | EDS 3, 2014 |

o Contribution des NU

Les améliorations observées au niveau des indicateurs résultent des appuis de plusieurs acteurs dont le SNU. En effet, la contribution des NU a consisté à l'appui technique et financier pour l'élaboration de stratégies de lutte contre diverses maladies transmissibles ou non transmissibles (ordinogrammes et protocoles thérapeutiques standards pour la prise en charge des pathologies courantes et des problèmes de santé de la mère, de l'enfant et du nouveau-né). Les agences ont apporté en 2014, des soutiens aux services d'accompagnement en matière de santé de la mère et de l'enfant. La proportion des sites SMNI offrant la PTME a été, dès lors, portée à 71% et la proportion des femmes enceintes séropositives qui ont reçu la prophylaxie ARV portée à 87% permettant de réduire la transmission de la mère à l'enfant (TME) du VIH. En plus, 58% d'enfants ont bénéficié de l'allaitement maternel exclusif. L'action des NU a également contribué au succès des traitements antituberculeux TPM+ (guéris + traitement achevé) pour 88% des malades recensés dans le pays.

En 2015, 702 formations sanitaires sur 864 existantes du Togo soit 81% ont intégré la PTME dans l'offre de services de santé maternelle²². Le SNU a joué un rôle assez important à travers l'OMS qui a appuyé la formation des acteurs en charge du suivi de l'application de la loi antitabac ; l'édition et la diffusion du rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Convention-Cadre de l'OMS pour la lutte antitabac ; le renforcement des capacités de 129 magistrats sur l'application de la loi antitabac ; l'élaboration du rapport final de mise en œuvre de l'approche Urban HEART pour l'équité en santé dans le district N°3 de Lomé Commune. L'agence a également soutenu la formation de 45 prestataires de soins au diagnostic et à la prise en charge des maladies mentales à Kara en vue d'améliorer l'accueil et la communication avec les personnes qui consultent et leurs familles, d'évaluer les personnes atteintes de maladie mentale, de diagnostiquer les principales pathologies mentales, traiter et surveiller les personnes atteintes de maladies mentales, de mobiliser et apporter un soutien psychosocial à un malade mental et protéger les droits humains en respectant la dignité en santé mentale. Elle a ensuite appuyé le processus de mise en œuvre de l'approche Urban HEART pour l'équité en santé dans le district n°3 de Lomé Commune ; la vulgarisation de l'outil Urban HEART ; la réalisation de l'évaluation situationnelle basée sur l'outil Urban HEART. En outre, un appui technique à la mise en œuvre au Togo du projet GLOK 32 financé par l'UNODC et l'OMS a permis d'organiser des réunions de préparation de l'atelier d'harmonisation des Treatnets et deux ateliers de formations des acteurs (24 Agents Treatnets) sur les trois volumes de prévention, de prise en charge des cas et de réinsertion des personnes dépendantes de drogue. Les autres appuis de l'OMS en 2015, concernent l'organisation de la célébration de la Journée mondiale de la santé le 7 avril, la Journée mondiale sans tabac le 31 mai, la Journée mondiale des toilettes le 15 décembre, la Journée mondiale de lutte contre le paludisme, la Journée mondiale de l'eau le 16 octobre, la

²²Rapport annuel UNDAF en 2015

Journée mondiale du donneur du sang, la Journée mondiale de santé mentale le 10 octobre et de la Journée mondiale du Sida le 1^{er} décembre; l'élaboration de nouveaux ordigrammes et Protocoles thérapeutiques standards pour la prise en charge des pathologies courantes (maladies transmissibles et non transmissibles) ainsi que les problèmes de santé de la mère et du nouveau-né ; la réalisation de l'étude sur la cartographie des approvisionnements en médicament et autres produits de santé essentiels pour le système de santé et des propositions de renforcement du système national d'approvisionnement pharmaceutique.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la prise en charge des femmes séropositives au VIH en matière de la PTME, 4 642 sur 5131 femmes enceintes dépistées séropositives, soit 90% ont eu accès aux ARV en 2015 (Rapport annuel UNDAF, 2015). Le SNU, à travers, l'UNICEF a soutenu la formation de 161 prestataires de soins (sages-femmes et infirmiers) dans 104 formations sanitaires parmi lesquelles les 6 hôpitaux régionaux et les 40 hôpitaux de districts en vue d'assurer une initiation et un suivi de qualité du traitement ARV chez les femmes enceintes séropositives contribuant ainsi au passage par le Togo de l'introduction du protocole Option B+ dans l'ensemble des sites PTME dans le pays. A travers cette formation, les NU ont contribué à la mise en place des équipes d'encadrement dans l'ensemble des districts du pays, des prestataires de soins outillés pour assurer une supervision de qualité de la fourniture des services PTME suivant les nouvelles recommandations de l'OMS dans les structures périphériques. La contribution a ensuite consisté à l'appui au PNLS en intrants qui a permis le dépistage du VIH chez 34.000 femmes enceintes, l'approvisionnement du laboratoire national de référence (BIOLIM) en réactifs pour la réalisation de 2000 tests de dépistage du VIH chez le nourrisson par la technique de la PCR. L'UNICEF a également apporté au PNLS un appui pour la formation de 50 médecins et assistants médicaux provenant de 45 structures publiques et privées de prise en charge de PVVIH réparties dans les 06 régions du pays, ceci dans le cadre du renforcement de la disponibilité des ressources humaines pour la prise en charge du VIH pédiatrique. De leur côté, l'OMS et l'ONUSIDA ont offert des préservatifs masculin et féminin, des kits de communication et des kits scolaires pour soutenir la mise en œuvre du projet « vacances scolaires 2015 sans IST/VIH/SIDA et sans grossesses non désirées » Cet appui a permis d'organiser des activités de sensibilisation dans les communautés des districts de Wawa, Amou et Akébou dans la région des Plateaux pour une adhérence aux stratégies de lutte contre le VIH. Toujours en 2015 et en matière de la prévention du paludisme chez les enfants de moins de 5 ans, le SNU à travers l'OMS a financé l'atelier de finalisation de la note conceptuelle paludisme qui a été financée par le Fonds Mondial et dont la mise en œuvre a permis la sensibilisation des femmes lors des CPN sur l'utilisation des moustiquaires imprégnées d'insecticide.

Dans le domaine de la tuberculose, l'OMS a financé la création de 10 nouveaux centres de dépistage et de traitement dans les régions sanitaires de la Centrale, Kara, Maritime et Plateaux. En outre, l'agence a accordé un appui technique et financier à la production des messages clés imprimés sur 80 bâches et des dépliants qui ont été affichés dans les CHU, CHR et les hôpitaux de districts à l'intention du public, ensuite appuyé l'installation et supervisé 84 membres des 7 groupes de soutien à l'ANJE des formations sanitaires de Bago, Affosalacopé, Koussountou, Alibi 1, Dagma, Goubi et Kaboli contribuant ainsi à la promotion de l'allaitement maternel et de la bonne alimentation du nourrisson dans leur communauté.

S'agissant de l'offre de services de prévention, de traitement, plusieurs agences (UNFPA, PNUD et ONUSIDA) ont apporté un appui technique et financier à la plateforme des OSC VIH permettant de renforcer l'offre de services aux populations clés (PS, usagers de drogues, HSH et population carcérales). 10 structures associatives ont été appuyées en 2015 par UNFPA en intrants pour l'offre de services de planification familiale. UNFPA a en outre renforcé 16 associations de la Plateforme des OSC de lutte contre les IST/VIH/SIDA qui ont

pu dépister 37 253 personnes dont 30 051 adolescents et jeunes (17312 filles et 12739 garçons) avec 162 cas positifs parmi les personnes dépistées et 3 269 professionnelles de sexe avec 137 cas positifs (4%). Cet appui a aussi permis de traiter 22 945 cas d'IST diagnostiqués dont 12 515 jeunes et adolescents et 3 077 professionnelles de sexe et de distribuer 7 691 515 préservatifs masculins et 250 466 préservatifs féminins.

En 2016, le nombre de sites PTME est passé à 765 dont 143 du secteur privé soit une couverture géographique nationale de 88,54 % (765 /864) alors que ce nombre était de 612 en 2014. Les appuis apportés au cours de cette année par les NU ont couvert l'accès, la prévention, le traitement et les soins en matière de maladies transmissibles. A cet effet, l'UNFPA a financé l'enquête sur la disponibilité des services de CPN offrant la PTME qui a montré que 95% des services de CPN sont des sites PTME. Le PNUD quant à lui, a financé la formation de prestataires pour de nouveaux sites qui intègrent la PTME dans 41 centres SMNI contribuant donc à faire passer le taux de couverture en ARV à plus de 95% chez les femmes enceintes séropositives et le taux de transmission finale incluant la période d'allaitement à 7% (contre 17,7% en 2014). L'UNICEF a appuyé la mise en œuvre de la stratégie de délégation de tâches aux infirmiers et sages-femmes dans le cadre de la décentralisation de la prise en charge des personnes vivant avec le VIH (PVVIH), y compris les femmes enceintes séropositives. En tout, 200 USP dans les régions Maritime, Plateaux, Centrale et Kara ont intégré la prise en charge médicale des PVVIH dans leurs paquets d'activités, suite à la formation de 200 infirmiers.

Ces contributions ont aidé à maintenir en vie 12 mois, 90.1% de PVVIH (adultes et enfants) sous ARV après le début du traitement et 62% des PVVIH estimées connaissent leur statut sérologique, 49% reçoivent un traitement ARV et 6.5% ont une charge virale supprimée. Le SNU a contribué à ce résultat en appuyant l'élaboration de plusieurs documents notamment le Plan Stratégique National de lutte contre le VIH pour la période 2016-2020, le plan opérationnel 2016-2017, le Plan National de Suivi-Évaluation, le Manuel de Suivi-Évaluation. Les NU à travers l'OMS et ONUSIDA ont également apporté en 2016, un appui technique qui a permis l'adoption des recommandations Internationales en matière de Lutte contre le VIH par le Togo, particulièrement la stratégie fast-track de l'ONUSIDA avec son approche traitement 90-90-90, et les recommandations OMS 2015. Avec l'appui de l'OMS pour la prise en charge des PVVIH, 46 points focaux des districts et régions ont leurs capacités renforcées sur la prise en charge de la co-infection TB/VIH en 2016. Au cours de la même année, l'UNFPA a renforcé 16 associations de la Plateforme des OSC de lutte contre les IST/VIH/SIDA. Les animateurs de ces associations ont été formés en techniques de suivi-évaluation, d'élaboration de plans d'actions et de rédaction de rapports d'activités grâce. Ces OSCs ont ensuite bénéficié de matériels audio-visuels et ont été approvisionnées régulièrement en intrants médicaux pour l'offre de service aux populations en stratégies avancées et mobiles. En outre, l'UNFPA a soutenu la Plateforme pour s'attacher les services d'un spécialiste de suivi-évaluation. Les activités de ces OSC de la Plateforme ont permis de dépister 22 615 jeunes et adolescents de 15-24 ans dont 12 434 filles et 10 181 garçons. Cet appui a aussi permis de traiter 9 770 (6 529 filles et 3 241 garçons) cas d'IST diagnostiqués ; 1 414 professionnelles de sexe et de distribuer 957 057 préservatifs au cours de l'année 2016.

Afin d'accroître le taux de succès des traitements antituberculeux, l'OMS a appuyé l'élaboration d'un guide de gestion de la tuberculose multi résistance et d'un plan de décentralisation de la prise en charge des malades atteints de tuberculose multi résistante. Le taux de succès des traitements antituberculeux TPM+ (guéris + traitement achevé) est passé de 85% en 2012 à 87 % en 2014, mais est resté en deçà de la cible de 95% fixée pour 2015. Selon les données du PAM, sur la vulnérabilité et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des PVVIH et des patients tuberculeux sous traitements ARV, il ressort que 19,3% des patients

TB sous traitement DOTS souffrent de la malnutrition aigüe, 14,3% des PVVIH sous traitement ARV sont malnutries et 4,3% souffrent de la malnutrition, 37,3% des ménages des PVVIH et 26,3% des ménages des patients TB sous traitements DOTS sont déclarés en insécurité alimentaire. Il a été également montré, que parmi le personnel traitant, seul 11% travaillant avec les PVVIH et les patients TB sont formés en nutrition et en technique d'évaluation, de soutien et de traitement de la malnutrition.

Face à cette situation, en décembre 2016, le PAM en collaboration avec l'UNICEF, l'OMS et l'ONUSIDA ont apporté un appui pour la revue du guide pour l'appui nutritionnel destiné aux personnes vivant avec le VIH et la Tuberculose (TB). Ce guide est destiné principalement aux prestataires au niveau de la santé pour leur permettre d'améliorer la prise en charge nutritionnelle et alimentaire des PVVIH et les patients tuberculeux. Une feuille de route a été élaborée.

L'OMS a facilité l'élaboration d'un plan de gestion de résistance des vecteurs du paludisme aux insecticides. Selon les données de l'OMS, environ 11% des diabétiques sont diagnostiqués et 3% sont sous traitement. Pour contribuer à la lutte contre les maladies non transmissibles, cette agence a appuyé la formation de 25 points focaux de districts et régions sur la surveillance des maladies non transmissibles (MNT) au cours de l'année 2016.

Produit 2.3 : La nourriture, l'eau, l'hygiène et l'assainissement sont rendus disponibles dans les écoles, les formations sanitaires et dans les communautés.

La contribution des NU en termes de progrès réalisé au niveau de ce produit est mesurée à travers six indicateurs qui sont : i) Nombre de personnes vivant dans des communautés ayant atteint le statut FDAL (fin de la défécation à l'air libre) ; ii) Nombre d'école primaire publique et de structures sanitaires bénéficiant d'un point d'eau potable, et de latrines améliorées ; iii) Nombre d'écoles publiques bénéficiant de repas scolaires pendant les jours ouvrables ; iv) Nombre d'enfants scolarisés des écoles publiques des zones défavorisées recevant au moins un repas équilibré par jour ; v) Nombre de cadre de concertation, pour une alimentation saine et suffisante et une nutrition équilibrée, fonctionnels ; vi) Nombre d'établissements scolaires disposant de jardins et des cantines scolaires fonctionnels.

Sur le plan national, les secteurs de l'eau, hygiène et assainissement connaissent une progression significative. Ces progrès sont observés au niveau des indicateurs ciblés par l'UNDAF comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.3 : Niveau des indicateurs du produit 3 de l'effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau | Source |
|--|---|---------|---|
| Nombre de personnes vivant dans des communautés ayant atteint le statut FDAL (fin de la défécation à l'air libre). | 19.250 | 225 662 | Rapport revu mi-parcours UNICEF, 2016 |
| Nombre d'écoles primaires publiques et de structures sanitaires bénéficiant d'un point d'eau potable, et de latrines améliorées. | 28% d'écoles ont un point d'eau et 38 USP | 54 | Rapport revu mi-parcours, UNICEF, 2016 |
| Nombre d'écoles publiques bénéficiant de repas scolaires pendant les jours ouvrables. | 182 | 308 | RapportUNDAF, 2016 |
| Nombre d'enfants scolarisés des écoles publiques des zones défavorisées recevant au moins un repas équilibré par jour. | 19 190 | 88 060 | Rapport annuel 2016 du Ministère de développement à la Base |
| Nombre de cadre de concertation, pour une alimentation saine et suffisante et une nutrition équilibrée, fonctionnels. | 0 | 2050 | RapportUNDAF, 2016 |

| | | | |
|--|---|----|--------------------|
| Nombre d'établissements scolaires disposant de jardins et des cantines scolaires fonctionnels. | 0 | 50 | RapportUNDAF, 2016 |
|--|---|----|--------------------|

○ **Contribution des NU**

Quatre agences (UNICEF, PAM, UNHCR, FAO) du SNU sont intervenues dans le cadre de ce troisième produit de l'effet durant la période 2014-2017. Les interventions en 2014 ont permis à 114.250 personnes vivant dans des communautés d'atteindre le statut de fin de la défécation à l'air libre (FDAL) contre 93.375 planifiées. Ensuite, 26 écoles et 4 centres de santé ont été équipées de points d'eau potable et de latrines améliorées à travers le pays alors qu'il était programmé 18 écoles primaires. Au total, 31.131 élèves des écoles publiques des zones défavorisées ont reçu un repas équilibré par jour, grâce aux interventions des NU. D'autres interventions des NU ont permis de former 116 membres du Comité de pilotage, des communicateurs et des magistrats ; 88 personnes dont des parlementaires sur le droit à l'alimentation et 500 acteurs régionaux ont été sensibilisés sur le droit à l'alimentation dans le but de rendre fonctionnels les cadres de concertation pour promouvoir une alimentation saine. Un document de revue analytique sur le droit à l'alimentation a été également élaboré. Par ailleurs, des appuis ont été faits au profit des réfugiés. A cet effet, le site des réfugiés de Tandjoareet le site des réfugiés d'Avepozo ont été équipés respectivement de 20 latrines, 20 douches, et 55 cabines de sanitaires. Des séances de sensibilisation sur divers thèmes de la santé ont été effectuées sur les 2 sites de réfugiés. Ensuite, 12 séances de sensibilisation publique et 51 causeries sanitaires de proximité ont été réalisées. Elles ont couvert 571 réfugiés dont 236 hommes et 335 femmes sur divers thèmes de santé et des rappels des règles et principes d'utilisation des latrines ECOSSAN aux occupants du site.

Grace à l'appui de l'UNICEF au renforcement des interventions en matière de l'ATPC, 233 196 personnes vivent dans des communautés ayant mi-fin en 2015 à la défécation à l'air libre dans 377 villages FDAL. Des déclenchements institutionnels ont permis d'améliorer l'engagement des autorités et tous les agents de la division de l'hygiène et de l'assainissement ont été formés en ATPC et en marketing de l'assainissement et 07 ONG continuent la mise en œuvre sur le terrain. Avec l'appui du PAM, les capacités de 63 membres des comités de gestion des cantines scolaires et animateurs de 50 écoles de la région Maritime ont été renforcées pour améliorer la qualité des repas servis aux élèves, la gestion des approvisionnements et la comptabilité de base des cantines scolaires. Cette assistance technique a contribué à l'offre de repas équilibrés à 85 000 élèves des écoles primaires et publiques au cours de l'année scolaire 2014/2015. Un guide de préparation des mets a été également développé et vulgarisé. D'autre part, 05 réseaux d'ONG ont été financés pour mener des actions de sensibilisation dans les 35 préfectures du Togo. Le centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et la paix (CIDDP) a reçu un appui de la FAO pour mener des sensibilisations dans les prisons, centres de santé et écoles de la région Centrale sur le droit à une alimentation adéquate. Comme préalable à la mise en place de cadres de concertation pour la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, la FAO a soutenu la formation et la sensibilisation de 2050 acteurs du secteur public, privé et des organisations de la société civile et des parlementaires au plan national. L'agence a contribué à l'établissement d'un diagnostic sur la réalisation du droit à une alimentation adéquate au Togo. Cinq (05) réseaux d'ONG partenaires de la FAO sur la promotion du droit à l'alimentation ont été renforcés et constituent ainsi les cadres de concertations autours desquels seront discutés les thèmes sur le droit à l'alimentation au Togo.

En 2016, l'UNICEF a poursuivi la mise en œuvre des projets d'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC), qui a permis d'amener 225 662 personnes à vivre dans 382 villages/communautés FDAL et à avoir accès aux dispositifs de lavage des mains à travers des

déclenchements institutionnels, communautaires et des formations des acteurs. Afin de favoriser la vulgarisation des prototypes de produits de réalisation des latrines et l'amélioration de leur utilisation, l'UNICEF a appuyé le renforcement des capacités de 110 acteurs des ONG, du ministère de la santé, des étudiants en assainissement, des membres du Mécanisme de Coordination du Programme, des artisans locaux et des journalistes sur le marketing sociale des latrines, le follow up Mandona, la capitalisation, l'Assainissement Total Piloté par l'École (ATPE), l'approche en U, le déclenchement des acteurs, Echanges communautaires (outils village Clinic), la communication à travers les médias et sur la gestion comptable et administrative. L'UNICEF a également appuyé, à travers le programme du Fonds Mondial pour l'Assainissement : des sessions de déclenchement institutionnel dans les trois régions à l'endroit des autorités administratives, traditionnelles et religieuses ; la validation d'un document de protocole de vérification et de certification du statut FDAL pour servir d'outil de référençement national d'évaluation du statut de Fin de défécation à l'air libre. Également, l'UNICEF a soutenu l'intégration des indicateurs de l'ATPC dans les bases de données régionales (Togo Info) dans les régions des Plateaux et des Savanes contribuant ainsi au renforcement du système de suivi-évaluation du sous-secteur eau et assainissement. L'action a permis de géo référencier les villages déclenchés et les villages FDAL et de disposer d'une cartographie des zones d'intervention afin de faciliter un meilleur suivi-évaluation, la prise de décision et contribuer à la visibilité du programme dans ces régions. Toujours au cours de 2016, l'UNICEF a contribué à améliorer les conditions d'apprentissage par la mise en place d'un environnement favorable au développement à travers la mise en œuvre des projets d'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC) et des projets d'école qui ont servi de porte d'entrée et de critère de choix d'écoles bénéficiaires. Au total, 22 écoles ont bénéficié de la construction de blocs de latrines, de dispositifs de lavage des mains et de points d'eau (forages équipés de pompes à motricité humaines ou solaires), dont 6 écoles dans la région des Savanes, 6 écoles dans la région de la Kara et 10 écoles dans la région des Plateaux. Ces réalisations permettent aujourd'hui à 6 966 élèves dont 3 622 garçons et 3 344 filles d'avoir accès à de l'eau potable et à un assainissement amélioré au sein de leur établissement. En outre, 66 enseignants de ces 22 écoles ont été déclenchés pour l'approche ATPC suite à l'effectivité de la mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène. Dans toutes les écoles touchées, tous les 6 966 élèves et les 440 enfants membres du gouvernement des enfants ou du comité de santé scolaire (composé de 20 élèves), ont été déclenchés pour l'adoption de bonnes pratiques d'hygiène et à la gestion des ouvrages d'eau et assainissement.

S'agissant du nombre d'écoles publiques bénéficiant de repas scolaires pendant les jours ouvrables. En 2016, 308 écoles en zone rurale ont bénéficié de cantines avec le soutien du PAM. Les acteurs impliqués dans la gestion de ces cantines ont reçu une assistance technique de l'agence pour le renforcement de leurs capacités dans le domaine de la gestion. Les intervenants dans la mise en œuvre des cantines (membres de comités de gestion, chargés de suivi-évaluation, points focaux nationaux de 10 ministères) ont vu leurs capacités renforcées pour la promotion d'une alimentation scolaire basée sur les productions locales. Le PAM a également accordé des appuis en faveur des enfants scolarisés des zones défavorisées en permettant à 80.000 élèves du cours primaire en zone rurale de bénéficier d'un repas chaud par jour. Cette agence a ensuite accompagné le gouvernement en apportant un appui technique et financier à l'organisation de l'atelier d'évaluation des capacités nationales dans le développement et la mise en œuvre des politiques publiques de promotion de l'alimentation scolaire dans le pays. Cet atelier a mobilisé environ 80 participants des niveaux central, régional et local venant des secteurs public et privé, et des organisations de la société civile et a permis d'apprécier les progrès vers le respect des normes mondiales par le programme d'alimentation scolaire, au moyen de l'outil SABER.

Quant à la FAO en 2016, elle a contribué à la promotion du droit à une alimentation adéquate au Togo en apportant son appui au Gouvernement dans l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de 27 Parlementaires du Togo sur les techniques d'élaboration d'une loi cadre spécifique au droit à une alimentation adéquate. L'appui s'est étendu à l'organisation d'un atelier de formation de 30 journalistes sur la thématique droit à l'alimentation et la mise en place d'un réseau de journalistes sur la thématique.

Produit 2.4 : L'environnement scolaire est amélioré et l'accès équitable à une éducation de base de qualité est assuré à tous les enfants, filles et garçons, avec un effort particulier pour inclure les groupes les plus vulnérables comme les enfants vivants avec un handicap.

Ce produit sera analysé à travers neuf indicateurs libellés dans la matrice de résultats comme suit: Taux brut de scolarisation (filles/garçons);Taux net de scolarisation (filles/garçons);Indice de parité pour l'enseignement primaire; Taux de redoublement (filles/garçons);Taux d'abandon pour l'enseignement primaire (filles/garçons); Taux d'achèvement au primaire;Nombre de projets d'école mis en œuvre; Nombre d'enfants avec un handicap intégrés à l'école primaire (filles/garçons);Nombre d'enfants fréquentant le préscolaire;Nombre de personnes 15-45 ans alphabétisée (alphabétisation de base); Nombre de personne fréquentant les programmes de post alphabétisation.

L'Annuaire Statistique du Ministère de l'éducation Primaire et Secondaire 2016- 2017 a servi pour analyser la situation actuelle des indicateurs dans le secteur de l'éducateur. Les données montrent que la majorité des indicateurs de l'éducation a connu une amélioration entre 2014 et 2017. En effet, on note une couverture de l'éducation préscolaire qui a considérablement augmenté passant de 11,7%en 2012 à 37,2% en 2017. Dans presque toutes les régions, le taux de fréquentation des filles au préscolaire est plus élevé que celui des garçons, ce qui donne un indice de parité des sexes (filles/garçons) de 1,2 pour la moyenne nationale en 2017.L'enseignement public enregistre une augmentation notable des effectifs et on y enregistre une croissance des effectifs des élèves qui ont atteint 1 524 195 en 2016-2017 soit un TAMA de 4,3%. L'augmentation des effectifs est plus remarquable chez les filles dans toutes les régions d'éducation, en moyenne de 5,1% pour les filles contre 3,7% pour les garçons.

Le taux brut de scolarisation dans l'enseignement primaireest de128,2% en 2016-2017 et par rapport au taux net de scolarisation, il est enregistré une progression de 84%(82,2% filles et 85,5% garçon) à 93,8% (Filles: 93,6% et Garçons : 94%) entre 2012 et 2017.Le ratio élèves/salle de classe est de 43 dans le public donc proche de la norme de la carte scolaire (40 élèves par classe). Il en est de même pour le ratio élève/enseignant qui est de 43 élèves/enseignant en 2017.La politique de réduction des redoublements commence par donner des résultats satisfaisants. Le taux de redoublement est passé de près de 21% en 2011-2012 à environ 7,6% en2016-2017. C'est au niveau du taux d'abandon que la situation ne s'est pas améliorée. Le taux est passé de 5,4% en 2011-2012 à 8,8% en 2016-2017.

Tableau 2.4 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 4 de l'effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau actuel | Source |
|---|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Taux brut de scolarisation (filles/garçons) | 132% (G:134 et F 131) | 128,2% (F : 129% et G : 127,5%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |
| Taux net de scolarisation (filles/garçons) | 84% (F : 82,2%, G : 85,5%) | 93,8% (F : 93,6% et G : 94%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |
| Indice de parité pour l'enseignement primaire | 0,98 | 1,01 | Annuaire scolaire 2016-2017 |
| Taux de redoublement (filles/garçons) au primaire | 21% (F: 21,2% et G: 20,8%) | 7,6% (F : 7,6% et G : 7,7%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |

| | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Taux d'abandon pour l'enseignement primaire (filles/garçons) | 5,4% (F : 6,2% et G : 4,7%) | 8,8% (F : 9,1% et G : 8,6%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |
| Taux d'achèvement au primaire | 75,7% (F : 69,7% et G : 81,2%) | 93,6% (F : 92,6% et G : 94,6%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |
| Nombre d'enfants fréquentant le préscolaire | 11,7% | 37,2% (F : 40,6% et G : 34,2%) | Annuaire scolaire 2016-2017 |

o Contribution des NU

Les contributions des NU dans le secteur de l'éducation ont été mises en œuvre principalement par l'UNICEF. En 2014, l'appui des NU a aidé 88% des enfants réfugiés à avoir l'accès à l'école. Les interventions des NU ont été concentrées sur les enfants défavorisés, et ont permis à 96.957 enfants (47.842 garçons et 49.115 filles) d'être inscrits au préscolaire, contribuant à faire passer le taux de fréquentation du préscolaire à 16,5%, et à 112 enfants (filles/garçons) vivant avec un handicap d'être intégrés à l'école primaire. Une politique nationale de développement de la petite enfance a été élaborée au cours de cette année avec l'appui des NU. Grâce aux appuis apportés aux communautés par les agences des NU, 25 projets d'écoles ont été élaborés et mis en œuvre, tandis qu'un bâtiment scolaire de 4 salles de classe équipées de 120 tables bancs, d'un bloc sanitaire de 6 cabines de latrines et un bâtiment scolaire de 3 salles de classe avec un bloc latrines de 6 cabines de latrines ont été construits respectivement à l'école primaire publique de Tandjoare centre et à l'école primaire publique de Moak dans la préfecture de Tandjoare. Ensuite, au total 19.078 personnes âgées de 15-45 ans ont été alphabétisées au cours de l'année 2014 avec l'appui des NU. En 2015, l'appui de l'UNICEF a permis la réalisation d'un état des lieux sur les violences en milieu scolaire à l'issue de laquelle six fora régionaux auxquels 240 participants ont pris part, ont été organisés afin d'ouvrir un débat sur cette question avec l'ensemble des acteurs. Les enseignants et directeurs d'école, au total 1044, soit près de 5% de l'ensemble des enseignants et directeurs, et 358 membres de Comités de Gestion des Ecoles Primaires ont été renforcés sur la lutte contre les violences, notamment à l'égard des filles. Des blocs de latrines, de points d'eau et des dispositifs de lavage des mains ont été construits dans 23 écoles (4 écoles dans la région des Savanes, 3 dans la région de la Kara, 8 dans la région des Plateaux et 8 dans la région Maritime) grâce au soutien de l'UNICEF afin de contribuer à améliorer les conditions d'apprentissage de 6685 élèves. Par ailleurs, 69 enseignants de ces 23 écoles ont été formés sur la promotion de l'hygiène. Un appui a été apporté pour doter le pays d'un document de normes et standards en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement en milieu scolaire. Les normes prennent en compte les besoins des enfants vivant avec un handicap ainsi que les aspects d'égalité entre les sexes en proposant des options technologiques d'ouvrages adaptés qui permettent notamment une meilleure hygiène menstruelle pour les jeunes filles à l'école.

Avec l'appui de l'UNICEF, le projet de tutorat a été effectif en 2015 après le renforcement de capacités de 246 enseignants des écoles ciblées dans les régions des Plateaux et des Savanes. L'agence a par ailleurs soutenu la formation de 26 enseignantes du préscolaire des écoles associées à l'école normale de la région des Savanes en techniques de pédagogie active. Le SNU a également aidé à la mise en place des projets d'écoles dans 164 écoles à la suite de la rédaction de façon participative des codes de conduite dans chacune des écoles ciblées. Pour assurer une gestion efficace de ces projets, 1476 membres des COGEP et APE ont été formés et sensibilisés sur la gestion participative de l'école. Toutes les écoles bénéficiaires ont été appuyées pour la réalisation de leur plan d'action. L'accompagnement de l'UNICEF a également permis de mettre en place 164 Gouvernements d'enfants dans les écoles avec une participation paritaire des filles et des garçons. Les interventions de l'UNICEF ont permis

l'intégration de 63 nouveaux enfants vivants avec un handicap à l'école primaire, portant au total à 409, le nombre total des enfants vivants avec un handicap qui ont été appuyés dans le cadre du modèle pilote dans les régions de la Kara et des Savanes, avec notamment la mise en œuvre de la stratégie des enseignants itinérants.

Dans le domaine de la petite enfance et grâce à la contribution de l'UNICEF, 576 éducatrices et animatrices des Centres d'Éveil de la Petite Enfance (CEPE) sur 2382 soit 24% ont vu leurs capacités renforcées pour la gestion des classes et 230 pour la fabrication de jeux éducatifs (soit 10%). L'appui des NU au secteur de l'éducation a continué en 2016 à travers son agence UNICEF. L'agence a appuyé en matériel didactique 111 écoles associées des Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) où 432 élèves-maîtres formés à la pédagogie active ont réalisé leur stage. Cet appui apporté en partenariat avec l'AFD et le Centre Internationale pour la Pédagogie Active (CIPAC) vise à soutenir la généralisation de la pédagogie active dans les pratiques de classe. Par ailleurs, un travail de recherche-évaluation a été poursuivi avec le Centre Interuniversitaire de Recherche en Education de Lille pour mesurer l'impact de la mise en œuvre de la pédagogie active sur les acquis scolaires, permettant de renforcer et d'intégrer les pratiques de pédagogie active dans toutes les structures de formation initiale et continue des enseignants (Ecoles Nationale des Instituteurs, les écoles d'application et les écoles associées). L'UNICEF a aussi soutenu au cours de l'année, la formation de 2 228 enseignants à la pratique du tutorat dans le cadre de son accompagnement de la politique de réduction des redoublements. Ainsi, elle a contribué à porter en 2016, le taux d'achèvement à 85,2% au niveau national dont 83,2% pour les filles et 87% pour les garçons dans la mesure où le taux d'achèvement dans les deux régions ciblées (Plateaux et savanes) par le programme s'est amélioré ces dernières années²³. L'apport technique et financier de l'UNICEF a également permis la réalisation d'une revue annuelle des Plans Régionaux de Développement de l'Éducation (PRDE) des 6 régions du pays ; la mise en œuvre de 24 Plans Triennaux des Inspections (PTI) ; la réalisation de revue des PTI et l'extension en partenariat avec la Banque Mondiale, de la mise en œuvre des PTI à 61 inspections du pays qui ont en outre réalisé l'exercice de revue menée conjointement à l'évaluation des contrats de performances (sous financement PERI). La mise en œuvre en 2016 du modèle «École Amie des Enfants» dans 160 écoles additionnelles (111 dans les Plateaux et 49 dans les Savanes) s'est faite grâce à l'appui de l'UNICEF en collaboration avec l'ONG Aide et Action International Afrique. Les comités de gestion (COGEP) de ces 160 écoles ont été redynamisés au travers des sensibilisations et formations (gestion participative - y compris des ressources - des écoles) suivies de la réalisation de diagnostics participatifs et l'établissement de situations de référence ainsi que le développement de projets d'école (PE).

Par ailleurs, l'UNICEF a contribué à favoriser la participation des enfants à la vie et à la gestion de l'école, à travers la mise en place en 2016, de 160 Gouvernements d'enfants dans ces écoles avec une participation paritaire des filles et des garçons, suite aux formations (des enseignants, parents et élèves) sur les droits des enfants organisées. Ces écoles ont également développé et adopté des codes de conduite qui résument les devoirs et les droits des parents, des enseignants et des élèves dans chacune des écoles ciblées. L'élaboration du code s'est faite de façon participative avec tous les acteurs concernés. Toujours, l'UNICEF a soutenu en 2016, le suivi de la scolarisation de 409 enfants avec handicap dans 93 écoles primaires par la

²³ Selon les données de l'Annuaire Statistique du Ministère de l'éducation Primaire et Secondaire publié en 2016.

Direction Régionale de l'Éducation (Région Kara). Le projet pilote d'éducation inclusive a également été reconduit pour cibler 114 enfants handicapés dans les régions des Savanes et Kara. Un forum sous régional dédié à la scolarisation des enfants handicapés a été organisé avec le soutien de l'UNICEF et a permis l'adoption des recommandations pour soutenir une meilleure institutionnalisation de l'Éducation Inclusive au Togo. Dans le domaine de la petite enfance, l'UNICEF a appuyé l'identification de solutions pour la prise en charge des animatrices des centres communautaires par le Gouvernement. Ces options ont été soumises à la validation des autorités afin que la Politique de la petite Enfance puisse être pleinement validée. En parallèle, la révision des modules de formation des animatrices des Centres d'Éveil de la Petite Enfance (CEPE) a été appuyée et 180 animatrices ont bénéficié de formation à la gestion des classes et à la fabrication de jeux éducatifs. En plus, 45 directeurs d'école abritant des CEPE ont également été formés pour l'encadrement pédagogique de ces centres ; 5 nouveaux CEPE ont été construits (10 salles de classes et 5 blocs de 2 latrines) et 90 centres ont été équipés avec du mobilier adapté.

Produit 2.5 : Les capacités nationales sont renforcées pour un accès des populations vulnérables à des mécanismes de protection sociale

A travers ce produit, les NU veulent contribuer aux côtés du gouvernement à la mise en œuvre de la nouvelle Politique de Protection Sociale pour un système de protection sociale qui adresse les causes de base de la vulnérabilité des familles, facilitant leur accès aux services sociaux de base en vue de leur participation effective au développement du Togo. Six indicateurs du cadre de résultats du plan cadre, sont mesurés à cet effet pour apprécier le niveau d'efficacité de mise en œuvre du produit, ce sont : Un programme national intégré d'alimentation scolaire est mis en place ; Mécanismes de ciblage des personnes pauvres et vulnérables ; Nombre de personnes, y compris les enfants, couvertes par un mécanisme non contributif de protection sociale selon le type de filet social ; Nombre de personnes membres d'une mutuelle de santé ; Un document de politique nationale de l'alimentation scolaire est élaboré et adopté ; La stratégie nationale d'extension de la protection sociale et son plan budgétisé sont adoptés et mis en œuvre.

Le niveau actuel d'atteinte de ces indicateurs sur le plan national montre une évolution notable comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 2.5 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 5 de l'effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau actuel | Source |
|---|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| La stratégie nationale d'extension de la protection sociale et son plan budgétisé sont adoptés et mis en œuvre | non disponible | Disponible | Rapport UNDAF 2016 |
| Mécanismes de ciblage des personnes pauvres et vulnérables | non disponible | Disponible | Rapport UNDAF 2016 |
| Nombre de personnes, y compris les enfants, couvertes par un mécanisme non contributif de protection sociale selon le type de filet social. | non disponible | 28 836 | Rapport revu mi-parcours UNICEF 2016, |
| Un document de politique nationale de l'alimentation scolaire est élaboré et adopté | non disponible | Disponible | Rapport UNDAF 2016 |
| Un programme national intégré d'alimentation scolaire est mis en place | non disponible | Disponible | Rapport UNDAF 2016 |

o Contribution des NU

Dans le cadre de ce produit, l'intervention des NU en 2014 a été traduite par l'appui pour le développement et le suivi de la stratégie nationale et le Plan d'action Protection sociale. Les NU ont apporté un appui technique et financier qui a permis au Comité National de Promotion et de Protection Sociale (CNPPS) d'élaborer son Plan d'action annuel 2014 sur la base du

Plan d'Action triennal développé en même temps que la Stratégie nationale de Protection Sociale en 2013. Les capacités de ce comité ont été renforcées par la formation et la mise à disposition d'outils d'analyse tels que le SPOTT ("Social Protection Policy Tools") Dans le cadre de l'appui à l'accès à la protection sociale, l'action des NU a permis la couverture de plusieurs groupes de personnes vulnérables par un mécanisme non contributif de protection sociale. Ainsi, en 2014, au total 31131 élèves ont bénéficié des appuis des cantines scolaires et 13319 enfants et femmes ont bénéficié du Transfert Monétaire. A la suite de la prise en charge communautaire de la malnutrition sévère facilitée dans les années antérieures par l'UNICEF, l'étude de base qui servira à mesurer l'impact du programme pilote des transferts monétaires financé par la Banque mondiale a été réalisée et le rapport validé par le comité technique est disponible. Les mécanismes communautaires de protection de l'enfant ont été renforcés dans 181 villages ciblés par le projet pilote des transferts monétaires dans les régions de Kara et Savanes et des outils de communication sur la protection de l'enfant ont été développés pour servir de base à des activités de sensibilisation menés par des agents communautaires de protection de l'enfant formés à cet effet. Egalement, il a été accompagné l'élaboration et l'adoption du document de politique nationale de l'alimentation scolaire ; appuyé le début de la mise en œuvre du programme national intégré d'alimentation scolaire afin de renforcer la protection offerte aux élèves défavorisés face au risque d'abandon lié à l'insécurité alimentaire.

Au nom du SNU, l'UNICEF a permis à travers son appui en 2015 au pays, de développer la stratégie nationale d'extension de la protection sociale ; elle a soutenu donc le renforcement de capacités de 25 membres de CNPPS sur le processus de planification, budgétisation et sur les aspects de plaidoyer et de mobilisation des ressources. L'OMS pour sa part, a apporté un l'appui conseil à la mise en œuvre de l'assurance maladie au profit des travailleurs du secteur public et leurs ayant droits dans le cadre de la loi portant l'assurance maladie obligatoire (AMO) gérée par l'institut national d'assurance maladie (INAM). Elle a également apporté un appui technique et financier à la réalisation de trois études majeures nécessaires à l'extension de l'assurance maladie actuelle vers les groupes de population non encore couverts conformément à l'esprit de la couverture sanitaire universelle (CSU) à savoir : l'actualisation des comptes nationaux de santé ; l'étude sur les mécanismes innovants de financement de la santé ; enfin, la revue et analyse du système de financement de la santé au Togo. Par ailleurs, les SNU par l'intermédiaire du PAM a contribué au développement du guide de ciblage, de mise en place et de gestion de l'alimentation scolaire et l'UNICEF a appuyé la finalisation de l'étude sur l'état des lieux des systèmes de ciblage présentant les axes de la stratégie nationale d'identification des ménages pauvres. Au cours de cette même année, l'UNICEF a accompagné la couverture par un mécanisme non contributif de protection selon le type de filet social de 94 759 enfants, dont 14 828 bénéficiaires de transferts monétaires et 79 931 de cantines. Elle a ensuite apporté un appui technique à la mise en œuvre du projet pilote des transferts monétaires financé par la BM et le gouvernement du Togo couvrant les régions de la Kara et des Savanes. Cet appui s'est manifesté par la participation aux réunions du comité de pilotage et du comité de suivi de l'évaluation d'impact du projet dont l'UNICEF est membre actif.

Par ailleurs, ce projet s'est greffé sur un programme du Ministère de la Santé visant la prise en charge intégrée des maladies de l'enfance dans les deux régions. Ce programme a permis d'assurer l'accès des femmes et des enfants aux services de santé de qualité notamment par la promotion des pratiques familiales essentielles (PFE) par des ASC et des ACPE formés. Les autres contributions de l'UNICEF au cours de 2015 sont ; l'appui à la réalisation d'une évaluation d'impact en 3 phases du projet transferts monétaires, le financement de la participation d'une délégation du Ministère de l'Action Sociale aux réunions annuelles de la

Communauté Francophone des communautés de pratiques des Transferts monétaires (CoP) en Afrique, qui est une occasion d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre les praticiens des différents pays d'Afrique Francophone mettant en œuvre des programmes de transferts monétaires. La dernière action développée par les NU en 2015 est l'appui fait par le PAM dans le processus de revue et d'actualisation de la politique nationale de l'alimentation scolaire, en vue de son adoption par le gouvernement.

En 2016, les interventions du SNU dans le cadre de produit ont couvert quatre aspects. Et tous appuyés par l'UNICEF. En effet, grâce à l'appui financier et technique de l'agence, le Ministère du Travail a mis à jour des axes stratégiques et domaines prioritaires de la politique nationale de protection sociale en 2016. Aussi, avec l'appui de l'agence, la Stratégie nationale d'identification des ménages pauvres est –elle rendue disponible en 2016.

Au total, 28 836 enfants de 0 à 24 mois et ceux de 25 à 59 mois malnutris sévères de 161 villages des deux régions du Nord les plus pauvres ont été couverts par le projet pilote des transferts monétaires en 2016 financé conjointement par la Banque Mondiale et le gouvernement togolais et mis en œuvre avec l'appui de l'UNICEF. Les transferts monétaires ont ciblé aussi les femmes enceintes à partir de 3 mois. L'évaluation d'impact de ce projet pilote a été réalisée avec l'appui de l'UNICEF. En outre, l'UNICEF a apporté un appui technique et financier pour la réalisation d'une étude sur la détermination du panier minimum de soins à offrir aux personnes vulnérables dans le cadre de l'extension de la couverture maladie universelle.

Produit 2.6 : Les femmes, les filles et les garçons, y compris les adolescent(e)s, sont protégés contre toute forme de violence, d'abus et d'exploitation.

Les progrès vers la réalisation de ce produit seront analysés à travers les indicateurs suivants : Nombre d'enfants (F/G) victimes d'abus et de violence détectés par le système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et faisant l'objet d'une prise en charge au cours d'une période de 12 mois ; Taux du travail des enfants ; Nombre d'auteurs de violations de droits des femmes et des enfants jugés et condamnés par l'appareil judiciaire par an ; Nombre de femmes, filles et garçons victimes d'abus et de violence bénéficiant d'une prise en charge adaptée par une structure spécialisée ou un service social par an. Le contexte actuel du pays montre une évolution au niveau de ces indicateurs comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 2.6 : Evolution du niveau des indicateurs du produit 6 de l'effet 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau actuel | Source |
|--|--------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Nombre d'enfants (F/G) victimes d'abus et de violence détectés par le système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et faisant l'objet d'une prise en charge au cours d'une période de 12 mois. | 1.935(F: 1.125 et G : 810) | 1.397 (F: 909 et G : 488) | Rapport 2015 UNDAF |
| Taux du travail des enfants. | 56.9% | 28% | EDS3, 2014 |
| Nombre de femmes, filles et garçons victimes d'abus et de violence bénéficiant d'une prise en charge adaptée par une structure spécialisée ou un service social par an. | 2.994 enfants 1000 femmes en 2012 | 1 777 | Rapport 2016 UNDAF |
| Nombre d'auteurs de violations de | 20 auteurs de violation | 104 VBG confiés aux | Rapport |

| | | | |
|---|--|---|------------|
| droits des femmes et des enfants jugés et condamnés par l'appareil judiciaire par an. | des droits des femmes jugés et condamnés en 2012 | tribunaux pour les conciliations non abouties en 2016 | 2016 UNDAF |
|---|--|---|------------|

o Contribution des NU

Entre 2014 et 2016, les contributions des NU ont été diverses dans le domaine de la protection contre les violences, l'abus et l'exploitation des filles et des femmes. Il s'agit en 2014, de l'appui de l'UNICEF à la mise en place d'un système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et la prise en charge des enfants victimes d'abus et de violence. Au cours de cette année, 1.643 enfants dont 603 garçons et 1.040 filles ont été détectés à travers le système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et pris en charge. L'appui a également permis au CROPESDI de renforcer ses capacités en matière d'offre de services de qualité et le suivi des enfants identifiés à travers la ligne verte ALLO 1011 à la suite du recrutement d'un éducateur spécialisé appuyé, de la réorganisation des services et de l'élaboration d'un plan de formation continue du personnel ainsi que d'un protocole de prise en charge standardisée des enfants victimes de viols. Les NU ont également contribué à la réalisation d'un audit institutionnel et financier du mécanisme national intégré de détection et de prise en charge des enfants victimes de violences et de maltraitements (CROPESDI) afin de mieux identifier les goulots d'étranglement ou faiblesses du dispositif et de proposer des actions pour améliorer le fonctionnement de la structure et la prise en charge des enfants. Par ailleurs, les capacités des Forces de l'ordre ont également été renforcées grâce à l'action des NU et des modules de formation spécialisée pour les élèves gendarmes et policiers et aux unités spéciales qui sont en contact direct avec les enfants dans leur travail quotidien ont été développés. Ensuite, l'action des NU a permis de faire le plaidoyer pour que la durée du cours soit portée aux 40 heures convenues mais également a aidé à faire passer le taux de travail des enfants de 5-17 ans de 56,9% à 28%²⁴. Au-delà de l'encadrement des enfants, les agences ont joué un rôle décisif pour faciliter la prise en charge adaptée des femmes, filles et garçons victimes d'abus. Au total, 2.816 enfants (1.589 filles et 1.227 garçons), et 25 cas de VSBG parmi les personnes réfugiées ont bénéficié de la prise en charge médicale et psycho-légale. L'analyse des systèmes de protection de l'enfant au Togo a été réalisée avec l'appui financier de l'UNICEF et Plan Togo et qui a révélé une réelle déconnexion entre le système formel et le système informel piloté par les communautés. Grâce à l'appui des NU 55 cas ont été référés à la justice en 2014 pour motifs de prise en charge de pension alimentaire, de violence conjugale, de demande de divorce, de succession et de garde d'enfants, 21 enfants ont été reçus entre 2014 et 2015 et 6 d'entre eux ont bénéficié d'une prise en charge médicale. En 2014 toujours, 1222 femmes victimes de violences physiques, sexuelles ou économiques ont été reçues dans les six (6) centres d'écoute du GF2D. Celles-ci ont bénéficié d'une assistance juridique, et certaines victimes ont reçu une prise en charge médicale gratuite de la Clinique BIASA. Un état des lieux de la justice pour mineurs a été aussi réalisé. Le GF2D a reçu l'appui d'ONU Femmes pour mettre en place dans 18 districts sanitaires, des plateformes multisectorielles de lutte contre les VGB et la mortalité maternelle qui sensibilisent les populations sur les VGB et la santé de reproduction notamment la CPN. L'appui de la même agence, a permis de réaliser 02 études dont une revue documentaire sur les violences en milieu hospitalier et un audit des pratiques socioculturelles néfastes à la santé de la mère et de l'enfant. Enfin, 90 professionnels de santé (médecins, sages-femmes et infirmiers) ont été formés sur l'importance de l'accueil des femmes gestantes et parturientes et la prise en charge médicale des victimes de violence.

²⁴ EDS 3, 2013 - 2014

Les appuis des NU se sont poursuivis en 2015. Ainsi, l'UNICEF a apporté un appui à la détection par le système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et la prise en charge de 1.397 (909 filles/ 488 garçons) enfants victimes d'abus et de violence au cours de l'année. L'UNFPA pour sa part, a soutenu le fonctionnement de 12 centres d'écoute et de conseil aux victimes de VBG permettant de recevoir et de prendre en charge 1500 femmes victimes de VBG. Il a financé, pour le renforcement du mécanisme de prévention et de prise en charge des VBG, la formation de 32 chefs traditionnels provenant des régions Maritime et Savanes sur le contenu des argumentaires traditionnels et religieux de lutte contre les VBG en vue de la sensibilisation de leurs communautés sur les dangers des violences faites aux femmes et aux filles, de 30 officiers de Police judiciaire et des Magistrats sur la typologie des violences faites aux femmes et aux filles et sur les mesures juridiques prises au plan national et international pour lutter contre ces violences, de 42 femmes des groupements féminins de la zone de concentration du programme Pays sur l'importance du mariage civil et le respect des droits de l'enfant sur la base du nouveau Code des Personnes et de la Famille et du code de l'enfant.

En outre, UNFPA a appuyé l'installation de 91 comités d'hommes et 83 clubs des Mères autour de 32 formations sanitaires des régions maritime et savanes; ceux-ci organisent des sensibilisations dans leurs communautés sur la lutte contre les VBG, pour les CPN, les CPoN et l'adoption de méthodes contraceptives. En plus, 1.514 enfants dont 605 filles et 638 garçons victimes de VBG ont été prises en charge grâce au soutien de l'UNICEF.

En 2016, grâce à l'appui de l'UNFPA, 1 777 personnes dont 144 hommes victimes d'abus et de violence sexuelles, physiques, institutionnelles et autres ont bénéficié d'une prise en charge adaptée par une structure spécialisée ou un service social notamment l'assistance juridique, la médiation ou conciliation, le référencement vers les services spécialisés, la sensibilisations ou informations juridiques. Au cours de 2016, plus de 532 cas de violences basées sur le genre ont été réglés à l'amiable, 76 cas remis aux forces de l'ordre pour une contrainte à comparaitre, 104 cas confiés aux tribunaux pour les conciliations non abouties, 61 cas référés vers les structures sanitaires pour des consultations gratuites et/ou des analyses médicales à coût réduit et un cas d'inceste emprisonné. Dans le cadre de la promotion de la scolarisation des filles, l'UNICEF a poursuivi ses actions pour la lutte contre les Violences Basées sur le Genre en Milieu Scolaire (VBGMS). Une étude de cadrage mobilisant tous les acteurs de l'éducation et de la protection de l'enfance a ainsi pu être menée. L'agence a parallèlement soutenu la formation de 219 formateurs issus du corps d'encadrement et de 1 132 enseignants et 524 membres de COGEP au nouveau module harmonisé de lutte contre les VBGMS.

○ **Contraintes et observations sur les résultats**

De l'analyse des résultats au niveau de l'effet 2, il est ressorti des contraintes et des observations.

S'agissant des observations et contraintes, il ressort de l'analyse les rapports²⁵ ont relevé :

- l'insuffisance de ressources financière et de la disponibilité du personnel qualifié suivant les normes pour accroître le nombre de SONU de base avérés ;
- le non financement de la chaine de froid qui limite les efforts pour une meilleure couverture vaccinale pentavalent DTC/heb/hib3 ;
- la faible prise en compte des FS privées pour les formations du personnel, l'approvisionnement et le suivi des activités alors que ces FS sont intégrées dans le

²⁵ Rapport annuels UNDAF, 2014, 2015 et 2016.

programme PTME afin d'accroître la proportion des services de CPN offrant la PTME ;

- le manque de données sur l'indicateur : la proportion de personnes éligibles qui reçoit un traitement médicamenteux et les conseils (y compris le contrôle de la glycémie) pour prévenir les crises cardiaques et les AVC ;
- la non concordance entre les données de plusieurs sources (données des Ministères différentes parfois de celles des agences). Par ailleurs, plusieurs indicateurs sont libellés en terme de nombre alors qu'ils sont calculés en % et vice versa ;
- La difficulté de retrouver certains indicateurs de la matrice de résultats dans les rapports d'étude (soit non calculés, soit libellés autrement) ;
- le manque des résultats liés à l'indicateur relatif à la proportion de personnes éligibles qui reçoit un traitement médicamenteux et les conseils (y compris le contrôle de la glycémie) pour prévenir les crises cardiaques et les AVC ; ces résultats devraient être obtenus après une enquête qui n'a pas été réalisée ;
- L'indicateur sur le nombre de personnes fréquentant les programmes post alphabétisation n'a pas fait l'objet de planification et aucun résultat n'a été rapporté dans les rapports annuels de l'UNDAF ;
- L'indicateur sur le " Nombre de personnes membres d'une mutuelle de santé" n'a pas fait l'objet de résultat planifié et rapporté ;
- la non effectivité de la multisectorialité (Justice, sécurité) pour les appuis à la détection des enfants victimes d'abus par le système d'alerte de la ligne verte Allo 1011 et leur prise en charge. Il est aussi relevé la non dénonciation des cas d'abus, et l'impunité des auteurs de violence, et un faible engagement politique, ce qui ne rassure pas sur la pérennisation de l'action.

Des opportunités se sont présentées durant la mise en œuvre de l'UNDAF, à savoir :

- Existence de documents cadres de politiques et stratégies dans tous les domaines couverts par l'effet (PTME, SONU, VIH/Sida, protection sociale, éducation des enfants, eau, hygiène, VBG, VBSG en milieu scolaire) ;
- Amélioration progressive de l'environnement de l'aide avec l'engagement de nouveaux partenaires dans le pays, ce qui constitue une opportunité pour renforcer les interventions existantes et développer de nouvelles actions ;
- Lancement par le gouvernement du projet d'urgence pour le développement communautaire (PUDC) qui va contribuer à l'amélioration de l'accès des populations vulnérables aux soins de santé, l'accès universel aux soins de santé à travers des mécanismes de protection sociale ;
- Changements survenus dans le contexte Mondial et de l'UNICEF (les ODD, Stratégie UNICEF (SP & Theory of Change; politiques; priorités régionales; nouvelles alliances) ;
- Changements dans le contexte national (production de données, réformes institutionnelle, économique et politiques).

Entre 2014 et 2017, le SNU, à travers les agences UNICEF, UNFPA, OMS, ONUSIDA, PNUD FAO et PAM ont appuyé divers projets et activités qui s'inscrivent dans les besoins

des populations et du pays notamment dans les domaines des services sociaux de base. Les interventions des agences se sont inscrites dans leur programme pays et s'inspirent de l'UNDAF même si le lien parfois n'est pas très probant. L'évaluation des programmes d'action réalisée par certaines agences, montre un niveau élevé de réalisation des résultats attendus. Parallèlement aux interventions des agences, la plupart des indicateurs nationaux des secteurs couverts par l'effet 2 de l'UNDAF ont subi une amélioration au cours de la même période. Des progrès sont ainsi enregistrés dans les domaines de la santé maternelle et infantile, de l'équité dans l'accès à l'éducation de base et particulièrement l'accès de l'enfant vivant avec un handicap, de la qualité de l'apprentissage dans le primaire pour les enfants des milieux défavorisés, de l'environnement scolaire protecteur des droits de l'enfant; de la protection sociale, de la lutte contre les violences faites aux filles et aux femmes. Sans pouvoir démontrer le niveau de contribution et d'influence, l'analyse conclut qu'il y a un lien entre les progrès réalisés par le pays au niveau des services sociaux de base et les interventions du SNU.

3.1.3.2. Efficacité de l'Effet 3

Effet 3 : A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

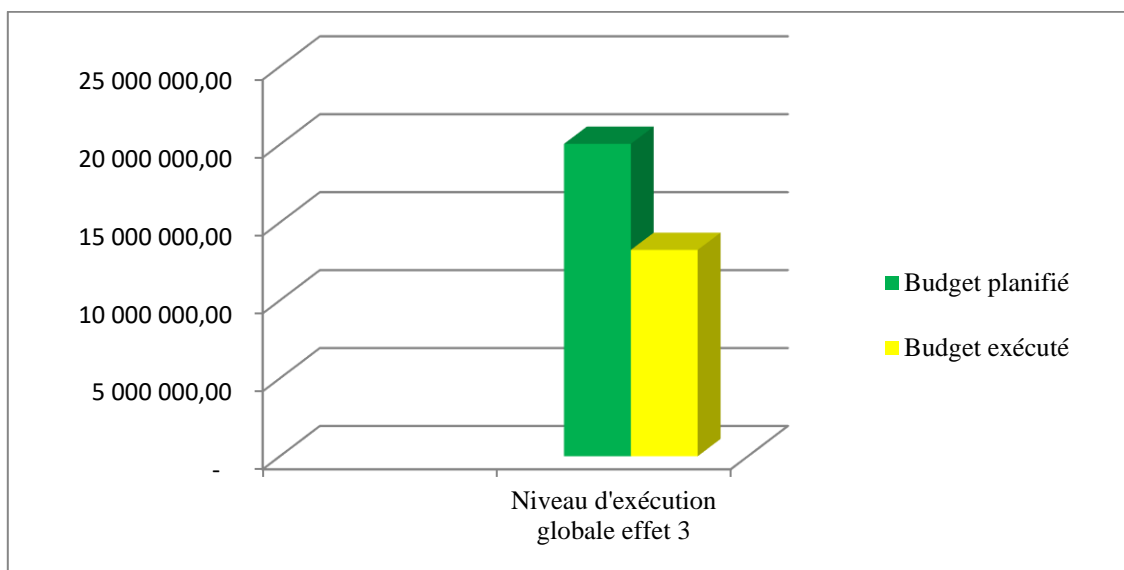
La présente partie a trait à l'analyse de l'efficacité des interventions réalisées au niveau de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 au sein du Système des Nations Unies au Togo. Il s'agit ici d'apprécier le niveau de réalisation des résultats prévus pour l'atteinte des produits et de l'effet du troisième axe de planification de l'UNDAF 2014-2018.

○ Niveau de réalisation financière

De façon globale, les résultats attendus au niveau de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 ont été atteints. Pour les cinq produits escomptés de la mise en œuvre de cet effet, on constate un taux d'exécution financière de 66% après les trois premières années de mise en œuvre. Le budget planifié en 2014, a été mobilisé à 66% à la fin de l'année 2016 et permis d'atteindre un niveau satisfaisant de réalisations. Le graphique 1 montre clairement que les deux tiers des montants prévus pour la mise en œuvre des engagements du Système des Nations Unies au Togo ont été mobilisés pour les trois premières années de mise en œuvre de ce plan-cadre. Il restera donc aux agences mobilisées au niveau de la réalisation de cet effet de mobiliser 34% de ressources financières pour les deux années subséquentes pour atteindre un taux de réalisation de 100%. Bien que les données quantitatives pour l'année 2017 ne soient pas encore disponibles, les

informations qualitatives reçues par rapport aux activités réalisées et en cours pour l'année 2017 laissent présager que ces objectifs seront atteints.

Graphique3.1 : Niveau de réalisation de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 en 2016



On peut donc conclure à cette étape que 66% des ressources mobilisées pour 60% du temps de mise en œuvre escompté ont permis de réaliser des progrès importants vers la réalisation des différents produits attendus de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 au Togo. Ce niveau de réalisation budgétaire pour l'effet 3 est plutôt excellent vu le contexte international de baisse constante des ressources de l'aide publique au développement. Cependant, une analyse plus approfondie des cibles visées par ces résultats permettra d'apprécier la qualité de leur contribution aux objectifs de développement du pays.

○ **Appréciation des résultats obtenus**

L'analyse de la réalisation de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 nécessite une revue des résultats obtenus produit par produit afin de mesurer son influence sur les cibles de développement au Togo. L'analyse de cette partie se penchera donc sur le niveau de réalisation de chaque produit de l'effet 3 et permettra d'apprécier la qualité du changement induit par sa mise en œuvre. Le tableau 2 montre clairement que malgré le taux d'exécution global de 66%, chaque produit de l'effet 3 de l'UNDAF n'a pu être réalisé de façon satisfaisante. On remarque que les produits 1 et 2 ont été mis en œuvre en totalité, voire de façon excellente pour le produit 2, les produits 3 et 4 ont connu des taux plutôt moyens et, la réalisation du produit 5 de cet effet affiche un taux d'exécution très faible.

Tableau 3.1 : Niveau d'exécution par produit de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 en USD

| Produit | Budget planifié | Budget exécuté | % |
|----------------------|-----------------|----------------|------|
| Produit 1 | 1 970 000,00 | 1 962 672,00 | 100% |
| Produit 2 | 790 000,00 | 2 378 896,00 | 301% |
| Produit 3 | 10 202 000,00 | 6 318 549,40 | 62% |
| Produit 4 | 4 400 000,00 | 2 355 386,92 | 54% |
| Produit 5 | 2 680 000,00 | 220 835,82 | 8% |
| Total Effet 3 | 20 042 000,00 | 13 236 340,14 | 66% |

Il est donc important de mener une appréciation qualitative de ces niveaux de réalisation financière pour apprécier les efforts de développement consentis par les Nations Unies en appui aux Gouvernement et Peuple togolais.

Niveau de réalisation du produit 3.1 : Les institutions étatiques, les partis politiques, la société civile et les médias sont soutenus en vue de renforcer la participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes, à la vie publique.

À travers ce produit, le BIT, le HCDH et le PNUD s'étaient engagés à accompagner les acteurs nationaux pour un meilleur ancrage de la culture démocratique au sein de la société togolaise et une meilleure participation à la vie publique surtout pour les femmes et les jeunes. Ce cycle de programmation devrait permettre, à travers l'appui des Nations Unies:

- à la société civile togolaise de produire au-moins deux rapports alternatifs par an sur la CEDEF, les DESC, le PIDCP, la CDE et les cas de torture ;
- à la société civile togolaise de jouer son rôle de veille surtout lors des processus électoraux ;
- d'avoir au-moins 40% de femmes sur les listes de candidature au cours des élections législatives et locales contre 10% en 2007 ;
- d'améliorer le fonctionnement du CNDS à travers le renforcement de leurs capacités en technique de médiation/conciliation et une dynamisation de leurs activités.

Le niveau d'exécution budgétaire de ce produit montre un taux de réalisation de 100% mais il faut reconnaître que bien que les Nations Unies à travers le PNUD et les agences spécialisées que sont le BIT et le HCDH aient apporté un appui substantiel au Gouvernement et à la société civile togolaise dans ce domaine, les cibles visées n'ont pas été totalement atteintes.

On retiendra essentiellement que l'accompagnement du SNU à la société civile et aux medias a permis :

- à travers l'UNFPA, l'élaboration durapport alternatif de la société civile sur la mise en œuvre du plan d'action de Beijing et la prise en charge de la participation d'un membre du GF2D, représentant la société civile à la 59^{ième} session de la condition de la femme de l'ONU à New York consacrée à l'évaluation de la mise en œuvre des 20 ans du plan d'action de Beijing, et à travers le PNUD, l'élaboration et la soumission au Comité de l'ONU sur la torture des 18^{ème} et 19^{ème} rapports périodiques sur la Convention Internationale pour l'Élimination de toutes les formes de discrimination raciale, l'élaboration et la validation de 4 rapports (charte africaine démocratie et élections, personnes handicapées, charte africaine droits des peuples, examen périodique universel 2^{ème} cycle). Un appui a également été apporté à la présentation au 2nd cycle de l'Examen périodique Universel en attendant la soumission des autres rapports aux organes de Traités lors de leurs prochaines séances. Au total, 6 rapports sur les 10 prévus ont été élaborés avec l'appui du système des Nations Unies et 3 soumis aux instances prévues.
- A travers le PNUD, a permis la mise en œuvre de projets d'éducation civique portés par 10 organisations de la société civile togolaise portant sur la prévention des conflits électoraux avant, pendant et après l'élection présidentielle de 2015. Cet appui a permis, avec celles des autres partenaires, à tenir pour la première fois dans l'histoire politique du pays une élection paisible et sans violences majeures ;
- A travers le BIT, à l'évaluation des organes du dialogue social et au renforcement des capacités de certaines parties prenantes. Ces appuis ont permis des rencontres du

Conseil National du Dialogue Social sur les préoccupations socioéconomiques du pays.

En l'absence de l'organisation d'élections législative et locale au cours de la période 2014-2017, la question de la représentativité des femmes sur les listes électorales ne saurait être appréciée malgré les appuis techniques et les actions de plaidoyers menées par le Système des Nations Unies en ce sens.

Il ressort de cette analyse que malgré le taux d'exécution élevé de ce produit, certaines cibles de résultats n'ont pu être atteints compte-tenu du contexte national de non tenue des élections locales et de l'absence de rencontres au niveau international en ce qui concerne la présentation des rapports alternatifs devant les organes de Traités.

Niveau de réalisation du produit 3.2 : Les plans d'action, les recommandations et les stratégies disponibles sont opérationnalisées pour la mise en place et le renforcement d'une infrastructure pérenne de la paix et la promotion des droits de l'homme

À travers le HCDH et le PNUD, l'Équipe pays du système des Nations Unies au Togo devait accompagner le Gouvernement togolais pour la mise en œuvre des recommandations du rapport de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) et l'opérationnalisation du Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale. Ces appuis devaient permettre :

- L'adoption du livre blanc de la CVJR et l'opérationnalisation de l'organe de suivi des recommandations ;
- La mise en œuvre d'au-moins 60% des recommandations acceptées par le Gouvernement ;
- La soumission du rapport de la société civile à l'Examen Périodique Universel en 2015 et à d'autres organes de Traités.

Les agences du système des Nations Unies, ont, à travers le présent cycle de programmation réalisé un taux d'exécution budgétaire correspondant au triple des prévisions de 2014 et ce, sur une période trois ans. Les appuis de 2017 et ceux escomptés pour l'année prochaine ne sont pas pris en compte dans la présente analyse. Il ressort de ces efforts d'appuis conjoints que :

- Le livre blanc de la CVJR a été adopté par le Gouvernement et les recommandations disséminées auprès de toutes les couches de la société togolaise. L'organe de suivi de ces recommandations, le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale, a été mis en place en 2014 et est opérationnel grâce aux soutiens multiformes du Système des Nations Unies à travers le HCDH jusqu'en 2015 et le PNUD de façon continue. La formation des membres du HCRRUN, l'appui en matériel et l'élaboration de son plan stratégique 2014-2018 constituent les principaux résultats de cet accompagnement. Cette institution est renforcée par le dispositif communautaire des Comités Préfectoraux de Paix qui sont peu opérationnels pour le moment ;
- Le Gouvernement togolais a accepté, grâce aux efforts de plaidoyer du SNU rapportés par les acteurs de la société civile et les institutions nationales, la mise en œuvre des recommandations de la CVJR. À la fin de l'année 2016, le Rapport du Secrétariat d'État aux Droits de l'Homme indiquait clairement que 19% des recommandations de la CVJR soit 13 recommandations sur 68, ont été mises en œuvre. Cependant, la lenteur d'exécution et la non affectation des ressources budgétaires conséquentes aux

organes chargés de la mise en œuvre de ces recommandations limitent la portée de ces résultats dans la société togolaise ;

- Un appui a été apporté à la présentation au 2nd cycle de l'Examen périodique Universel par la société civile ainsi qu'à d'autres organes de Traités comme mentionnés précédemment.

Parmi les produits escomptés dans l'effet 3 de l'UNDAF, l'engagement du SNU à l'opérationnalisation des recommandations de la CVJR a été très pleinement réalisé. Les lenteurs enregistrées au niveau de la mise en œuvre des 81% de recommandations restantes constituent en partie les germes des tensions politiques actuelles dans le pays, faits qui avaient été déjà évoqués dans les rapports précédents de l'Équipe-pays du Système des Nations Unies et qui ont fait l'objet de discussions avec la partie gouvernementale.

Niveau de réalisation du produit 3.3 : Les capacités des institutions nationales et locales sont renforcées pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques

L'objectif visé par le SNU à travers le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF était d'améliorer les capacités nationales en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi des politiques publiques. Les résultats attendus de la réalisation de ce produit sont :

- L'opérationnalisation de cellules de planification, de suivi/évaluation dans 20 ministères ;
- La mise à la disposition des collectivités locales de 5 instruments et outils de planification, de programmation et de suivi-évaluation ;
- Le renforcement des capacités de l'Assemblée nationale sur le contrôle de la mise en œuvre des politiques publiques pour 3 interpellations du Gouvernement sur la mise en œuvre de ces politiques ;
- La disponibilité et l'accessibilité de données statistiques fiables et désagrégées pour la planification et le suivi-évaluation des politiques et programmes (MICS 2016. Enquête STEPS ; Togo-Info).

Le niveau d'exécution de ce produit qui consacrait plus de 50% des ressources prévisionnelles à mobiliser pour la mise en œuvre de l'effet 3 a montré un résultat plutôt moyen tournant autour de 64%. Les éléments explicatifs de cette situation ont trait à l'absence de décentralisation effective dans le pays d'où la faiblesse de l'appui au ministère en charge de la planification pour une mise à disposition d'outils et instruments de planification, programmation et suivi/évaluation. À ce niveau, au lieu de la mise à disposition de ces outils, le PNUD, au nom de l'Équipe-pays du SNU, a appuyé l'élaboration de plans d'intégration territoriaux pour le développement durable et l'expérimentation de projets pilotes dans 10 préfectures du pays.

En ce qui concerne les autres résultats escomptés, on retient des données disponibles que :

- 65% des appuis prévus en matière d'opérationnalisation de cellules de planification, de suivi/évaluation dans les ministères a été réalisé soit dans 13 ministères sur 20 ;
- Aucune interpellation n'a été faite par l'Assemblée Nationale au Gouvernement sur les questions de mise en œuvre et de contrôle des politiques publiques ;
- Les capacités statistiques du Togo ont été hautement améliorées grâce aux efforts conjoints de l'UNFPA, de l'UNICEF et du PNUD en matière de renforcement des

compétences techniques du personnel de l'INSEED et de formation de nouveaux cadres pour la production et l'analyse de données statistiques. Ces appuis multiformes ont permis d'avoir aujourd'hui un certain nombre de données désagrégées dans différents domaines que soit dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'économie, de l'agriculture où sur les couches marginalisées que sont la jeunesse et les femmes.

Il faudra donc noter que bien que le niveau de ressources mobilisées pour la réalisation de ce produit soit moyen, plusieurs résultats importants pour la planification et la mise en œuvre de politiques publiques ont pu être atteints. L'absence de décentralisation effective n'a pas permis les appuis prévus pour les collectivités locales. Cependant, une expérience-pilote avec l'appui à 10 comités préfectoraux de développement durable pour l'élaboration et la réalisation de projets-pilotes autour de plans territoriaux d'intégration du développement durable, a pu être réalisée.

Niveau de réalisation du produit 3.4 : Les capacités de l'administration publique sont renforcées en vue de la modernisation de l'Etat

Le SNU, à travers le PNUD et le BIT, a accompagné le Gouvernement togolais dans le cadre du renforcement des capacités de l'administration publique pour une modernisation de l'État. Le niveau de ressources mobilisées pour la mise en œuvre de ce produit est plutôt moyen, soit un taux de 54%. Les résultats escomptés montrent que les appuis des Nations Unies à travers ce produit, devraient permettre que :

- 60% des recommandations des audits organisationnels des ministères soient mis en œuvre ;
- Au moins 4 mesures de déconcentration technique et financière visant mettre à niveau les services déconcentrés en symbiose avec les nouvelles compétences des collectivités soient réalisées ;
- La disponibilité d'un nouveau programme de formation à l'ENAM pour l'amélioration des compétences au sein de l'administration publique ;
- La ratification d'au moins 155 textes sur la Sécurité, Santé au travail, 189 textes sur le Travail domestique, 183 textes sur la maternité en rapport avec les instruments de l'OIT.

Les trois années d'exécution actuelles de l'UNDAF 2014-2018 ont permis de noter que :

- Certaines recommandations des audits organisationnels de 30 ministères du Togo ont été mis en œuvre à travers la révision des organigrammes, la simplification des procédures et formalités administratives, l'élaboration du programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'état et l'élaboration du rapport sur l'état des services publics ; l'adoption de la charte sur la déconcentration.
- L'amélioration des compétences au sein de l'administration publique s'est faite à travers le recyclage et la mise à niveau des agents publics en 2015 par l'Ecole Nationale d'Administration Publique de Québec au Canada. Elle se poursuit avec des formations périodiques des agents dans des domaines spécifiques notamment la gestion des ressources humaines de l'administration publique dans la perspective de développement durable.

- L'appui à l'amélioration de la coordination de l'action gouvernementale à travers la mise à disposition d'expertises de haut niveau à la Primature et au Secrétariat général du Gouvernement.

Ce produit n'a été que partiellement réalisé à cause de l'absence de décentralisation effective pour l'atteinte du second résultat et la non ratification des textes législatifs sur les questions de santé et sécurité au travail. Le processus de réforme de l'administration publique ne progresse pas rapidement ainsi que l'amélioration des compétences au niveau de l'administration publique.

Niveau d'exécution du produit 3.5 : Le système d'état civil, en particulier l'enregistrement systématique des enfants à la naissance et le système d'établissement des certificats de nationalité (CN) et des cartes d'identité (CI) sont renforcés.

Le résultat attendu à travers ce produit n'a été atteint qu'à 8% et représente le plus faible niveau d'exécution au niveau de l'effet 3. Les résultats attendus de ce produit mis en œuvre par l'UNHCR, l'UNFPA et l'UNICEF sont :

- 90% d'enfants de moins de cinq ayant un acte de naissance ;
- La stratégie nationale et le plan d'action pour l'enregistrement des naissances, sont mis en œuvre et suivis par un comité intersectoriel
- L'existence d'une ligne budgétaire dans le budget de l'Etat dédiée à l'exécution du plan d'action avec une allocation conforme au budget planifié ;
- 40 préfectures ont un plan opérationnel pour améliorer l'enregistrement systématique des enfants à la naissance ;
- le code de la nationalité de 1978 est revu ;
- la disponibilité de la délivrance du Certificat de Nationalité et de la Carte d'Identité dans chaque région administrative.
- La délivrance de documents d'identité à tous les réfugiés ghanéens anciens et nouveaux conformément aux conventions et à la législation nationale ;
- L'adhésion du Togo à la convention de 1961 relative à la réduction des cas d'apatridie.

Les résultats obtenus vers l'atteinte des cibles de ce produit montrent que :

- Dix (10) Plans d'Actions Opérationnels (PAO) pour l'enregistrement ont été développés et mis en œuvre, dont 7 dans 7 préfectures des régions de la Kara et des Savanes et trois (3) dans les arrondissements de la commune de Lomé ;
- 250 jugements supplétifs tenant lieu d'actes de naissance ont été délivrés à des réfugiés ghanéens sur près de 10 000 cas possibles, le reste des personnes ciblées par la mesure ne bénéficiant pas formellement du statut de réfugié au Togo ;
- Des actions de plaidoyer ont été menées pour la réalisation des autres cibles.

La plupart des actions prévues à travers ce produit ne sont pas encore réalisées à cause de la non résolution de la question préliminaire du statut des réfugiés ghanéens, l'absence de textes sur l'apatridie et la non existence d'une ligne budgétaire pour l'enregistrement des naissances.

3.1.4. Efficience

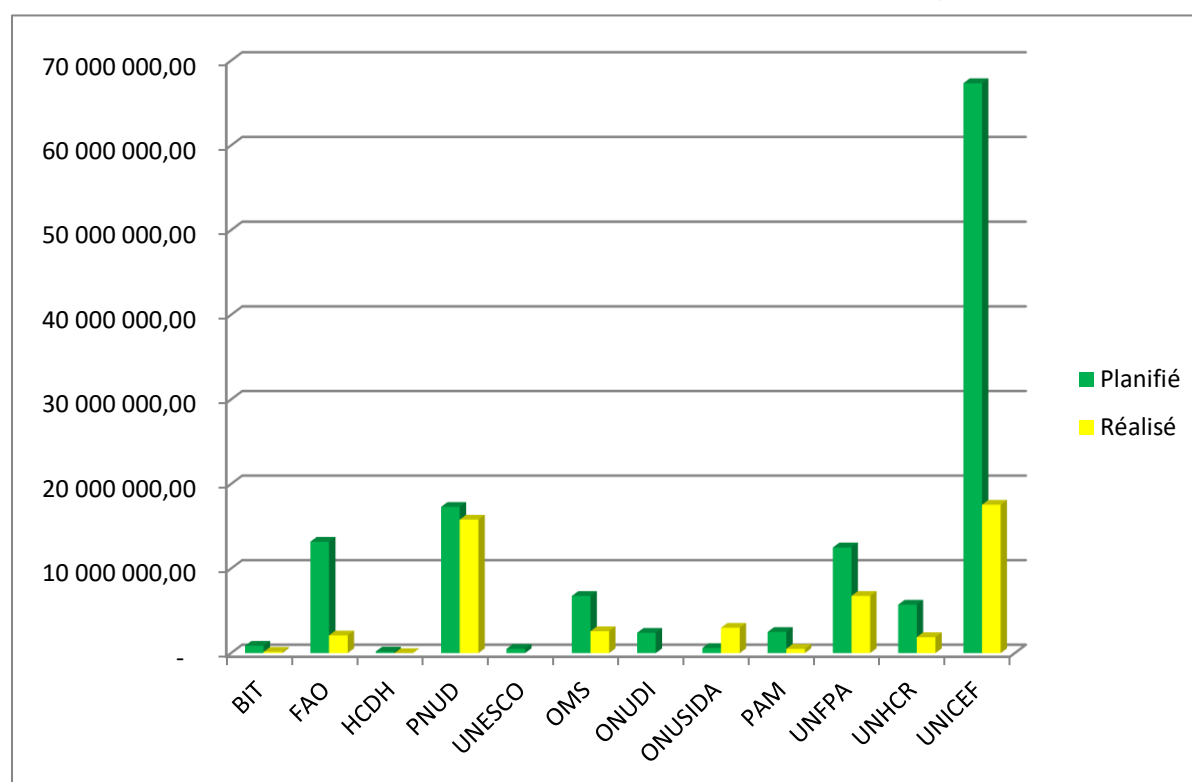
L'efficience permet de voir si l'UNDAF a été exécuté avec les ressources prévues et dans le temps imparti. En d'autres termes, l'efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon optimale ou économe.

Les principaux résultats relevés dans l'analyse de l'efficacité ont montré un taux de réalisation de 51% sur une période de trois ans, ce qui laisse présager que si la tendance se maintient, un taux d'exécution de plus de 80% pourra être atteint pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 à la fin du cycle de programmation. Cependant, l'analyse des résultats par produit a clairement montré que le taux d'exécution budgétaire ne reflète pas nécessairement le niveau d'atteinte des résultats. Il y a donc lieu d'apprécier de façon efficiente ces résultats pour en tirer les enseignements nécessaires pour le prochain cycle de programmation. Il s'agira donc d'apprécier la manière dont les ressources ont été utilisées de façon économe pour l'atteinte des résultats.

3.1.3.1. Mobilisation et l'utilisation des ressources

En vue de l'atteinte des résultats de l'UNDAF 2014-2018, les agences mobilisées autour de ce Plan-cadre ont mobilisé 65 661 844 \$ soit 51 % du budget escompté. Les ressources mobilisées et exécutées par les différentes agences ont montré une disparité au niveau de l'exécution des engagements conjoints de l'Équipe pays du système des Nations Unies.

Graphique3.2. Niveau de mobilisation de ressources par agence



Les informations financières disponibles ont montré que chaque agence a pu mobiliser des ressources pour l'exécution de cet UNDAF mais les taux de mobilisation varient selon les agences. Les efforts de mobilisation du PNUD, d'ONUSIDA sont nettement supérieurs par rapport aux mobilisations d'agences comme le BIT, l'UNESCO, l'ONUDI, le PAM

ect...(figure ci-dessus). Les engagements financiers de l'UNFPA, de l'UNICEF et des autres agences sont plutôt moyens. Pourtant, l'UNDAF est une réponse conjointe des Nations Unies aux priorités de développement d'un pays, le Togo dans le présent cas. Pour l'Équipe-pays du Togo,

« l'UNDAF constitue un premier outil pour la mobilisation des ressources financières pour soutenir l'apport des Nations Unies dans l'accomplissement des engagements internationaux et l'atteinte des objectifs nationaux de développement. » (SNU, 2014 :41)

Malgré cette affirmation, pour l'effet 3 par exemple, l'Équipe-pays du Togo n'a développé aucune stratégie conjointe de mobilisation de ressources afin de la matérialiser de façon conjointe. Dans les stratégies adoptées par les différentes agences, l'UNICEF a mené un plaidoyer pour l'inscription d'une ligne budgétaire relative à l'enregistrement à l'état civil au niveau du budget national tandis que le PNUD et le HCDH sollicitaient du même gouvernement la prise en compte des coûts de fonctionnement du HCRUN sur le même budget. Ces différents efforts ont connu peu de succès mais un plaidoyer conjoint du SNU auprès des autorités togolaises, un plaidoyer permettant aux agences de s'exprimer d'une seule voix aurait pu avoir plus de chances de succès.

Dans un contexte mondial marqué par la baisse de l'Aide Publique au Développement, il est important que le Système des Nations Unies au Togo s'inscrive dans une stratégie conjointe de mobilisation de ressources afin de maximiser les opportunités de financement des différents produits de l'UNDAF 2014-2018 et pouvoir anticiper sur les chocs exogènes inéluctables.

3.1.3.2. Programmation conjointe

Lors de l'adoption et de la signature du document cadre d'assistance des Nations Unies au Togo en novembre 2013, l'Équipe-pays du SNU au Togo, conformément aux orientations du GNUD et aux avantages comparatifs des différentes agences, avait retenu trois axes stratégiques pour une meilleure efficacité des interventions. Il est mentionné dans le Plan-cadre :

« Les trois axes stratégiques d'intervention retenus offrent au SNU de larges opportunités pour une approche intégrée de ses interventions et une collaboration plus étroite entre les Agences. Ils leur donnent la possibilité, compte tenu des leçons tirées et de leurs avantages comparatifs, de développer une plus grande synergie de leurs actions dans la mise en œuvre de l'UNDAF. Une telle synergie permettra d'éviter la duplication des activités, de réduire les coûts de transaction entre les différentes Agences et par là-même, maximiser l'utilisation des ressources du SNU. Par ailleurs, l'approche intégrée de l'UNDAF facilite l'édification de partenariats stratégiques avec l'ensemble des acteurs du développement allant du Gouvernement à la société civile, en passant par les organisations bi- et multilatérales et les opérateurs économiques du secteur privé. Dans cette démarche portée par la recherche de cohérence et d'efficacité des interventions, le SNU opérera à des interventions conjointes plus spécifiquement sur les trois thématiques suivantes :

- la lutte contre le VIH/SIDA
- la promotion et la protection des droits de l'Homme
- la promotion de l'équité du genre. » (SNU, 2014 :33)

Pourtant, malgré cette analyse, seul le programme VIH/SIDA, programme institutionnel a été mis en place. Pour les autres effets, aucun programme conjoint n'a été développé. Le thème de la promotion et la protection des droits de l'homme, retenu dans l'UNDAF comme thème devant faire l'objet de programme conjoint ne l'a pas été. Ce thème, a été l'objet des produits 3.1 et 3.2 de l'effet 3 de la programmation de ce Plan-cadre et a mobilisé 33% des ressources consacrées à la réalisation de cet effet soit 4 341 568 \$.

Par ailleurs, le produit 3.3 ayant trait au renforcement des capacités des institutions nationales et locales pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques avec comme partenaire d'exécution le ministère en charge de la planification offrait également une excellente opportunité pour les agences mobilisées autour de cette thématique de développer un programme conjoint en vue de minimiser les coûts de transaction pour les Nations Unies.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Long Term Agreement, 13 domaines ont été retenus dont 07 sont déjà exécutés par l'ensemble des agences du SNU et 06 en cours de finalisation. La liste des LTA se présente comme suit :

- i) **Long Term Agreement (LTA) signés et mis en œuvre par toutes les agences du SNU**
 - 1. Gardiennage
 - 2. Entretien et réparation de véhicules
 - 3. Entretien et réparation de photocopieurs
 - 4. Fournitures de bureau
 - 5. Imprimerie
 - 6. Maintenance des groupes électrogènes et installations électriques
 - 7. Entretien et maintenance des climatiseurs
- ii) **Long Term Agreement (LTA) en cours de finalisation**
 - 1. Achat de carburant
 - 2. Agences de voyage et Compagnies aériennes
 - 3. Communication et production audiovisuelle
 - 4. Distribution de plis
 - 5. Traducteurs –Interprètes
 - 6. Assurance

Il est donc clair, que compte-tenu des directives du Groupe des Nations Unies pour le Développement et des engagements pris par les agences présentes au Togo à la signature de ce Plan-cadre, la non utilisation du canal offert par le développement de programmes conjoints pour minimiser les coûts de transaction, constitue un handicap pour l'équipe-pays du Togo pour plus d'efficacité dans la mise en œuvre de ce plan-cadre.

3.1.5. Durabilité

Persistance des avantages issus d'une intervention de développement après l'apport d'une aide au développement. Probabilité de la persistance à long terme de ces avantages. Résilience au risque des flux d'avantages nets au fil du temps et probabilité que les effets positifs d'une action vont continuer après la fin de celle-ci et du financement des bailleurs de fonds.

3.1.4.1. Durabilité de l'Effet1

La durabilité est la continuation, dans la durée, des bénéfices résultant de l'effet 1 « sécurité alimentaire, résilience des communautés aux changements climatiques, de l'accès à l'emploi des jeunes et des femmes » après la fin de l'intervention et la probabilité d'obtenir d'autres bénéfices à long terme. Les partenaires du maintien des bénéfices de l'effet 1 de l'UNDAF 2014-2018 sont l'Etat et les communautés locales. De plus la durabilité conjure la capacité de mobilisation de ressources financières et humaines pour la continuation de l'action.

Du côté de l'Etat, les bénéfices obtenus de l'action de UNDAF 2014-2018 sont essentiellement de l'ordre des politiques publiques et du renforcement des capacités institutionnelles et, concernent dans une moindre mesure, des réalisations techniques au niveau des services publics. Il revient donc à l'Etat de donner suite aux effets déjà produits en promouvant la mise en œuvre des politiques publiques issues de l'appui du Système des Nations Unies. Or, à l'analyse des documents de politiques publiques du Togo élaborées avant la SCAPE ou adossées à la SCAPE, il apparaît que ces documents, à l'exception de la politique du commerce et de la politique d'accès à l'eau potable et assainissement, ne prévoient pas le mécanisme de financement de leur mise en œuvre. Il n'est pas rare, d'entendre dire dans les services publics que « l'Etat n'a pas donné l'argent pour ça ».

Du côté des communautés locales, les acteurs du développement participatif local sont attentistes et attendent le financement de l'Etat ou de donateurs bienfaisants et providentiels. L'activité principale des communautés locales est l'agriculture. L'agriculture au Togo est défiscalisée et ne peut donc pas procurer des ressources financières à mettre à disposition pour le développement local et pour la continuation des actions comme celle de l'initiative éco-village, ou celles déclinées du Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC) au cas où l'appui du Système des Nations Unies venait à s'amenuiser. Au niveau des communautés locales, surtout au niveau des comités de développement villageois, il n'existe pas suffisamment de ressources humaines intellectuelles locales pour l'exécution des actions de développement. Cette catégorie de ressources est fournie par les ONG et l'Etat.

Dans ce contexte de déficit de mobilisation des ressources financières et humaines à investir dans le développement pour maintenir dans la durée, tant au niveau de l'Etat que des communautés, l'assurance de la durabilité des acquis du Système des Nations Unies au Togo semble une gageure.

3.1.5.1. Durabilité de l'Effet 2

La durabilité au niveau de l'effet 2 est analysée à travers les renforcements de capacités des partenaires nationaux ainsi que les résultats produits qui pourraient être pérennisés.

Concernant le renforcement des capacités, il est noté que dans la perspective d'une appropriation nationale et de la pérennisation des acquis, les stratégies développées au niveau de l'effet 2 sont les diverses formations organisées en direction des cadres des Ministères sectoriels ainsi que de la société civile. Grace à l'appui du SNU, des formations touchant les aspects de la planification, la coordination et suivi ont été organisées au profit des cadres du secteur de la santé, de l'éducation, de l'action sociale etc... Par ailleurs, des voyages de partage des expériences ont été appuyés pour renforcer l'apprentissage des cadres de certains départements ministériels permettant à ces derniers de disposer de compétences à mettre au service du pays.

S'agissant des résultats du plan cadre 2014-2018 qui peuvent être pérennisés par le Gouvernement togolais sans le support du SNU, il a été dans une certaine mesure difficile

pour la mission d'en identifier sans un examen plus approfondi de chaque projet, et des stratégies qui ont été mises en place pour assurer la continuité des actions après termes, d'autant puisque dans sa conception, le plan cadre 2014-2018 n'a pas identifié et mentionné clairement les projets et les stratégies à mettre en œuvre qui devront permettre au-delà de 2018 la poursuite de l'action. Cette absence ne permet pas de faire des analyses approfondies et toute tentative de recherche des interventions durables conduira sans doute à des résultats subjectifs.

Il est à reconnaître néanmoins que toutes les actions de l'effet 2 mises en œuvre par les agences sont susceptibles d'être pérennisées si le Gouvernement n'avait pas d'autres difficultés comme par exemple les défis pour assurer les salaires ou la construction des infrastructures entre autres. La gestion de ces défis risque de perdurer dans le temps et sans l'appui des NU pendant encore un certain nombre d'années, les problèmes sociaux des groupes vulnérables s'accroîtront.

3.1.5.2. Durabilité de l'Effet 3

La réalisation des produits de l'effet 3 de l'UNDAF 2014-2018 a permis au SNU au Togo de développer des approches innovantes qui garantiront à coup sûr la pérennité de ces interventions dans le pays. Dans le cadre de la mise en œuvre des produits 3.1, 3.2 et 3.3, le SNU a favorisé de nouvelles stratégies d'intervention pour plus de pérennité et de durabilité de ces actions. Ces nouvelles stratégies d'intervention ont été relevées au niveau stratégique et opérationnel.

o Les comités préfectoraux de paix

La mise en œuvre des recommandations de la CVJR et le renforcement des capacités locales de prévention des conflits ont permis au SNU à travers le PNUD et le HCDH d'appuyer la mise en place par le HCRRUN de comités préfectoraux de paix. La démarche méthodologique retenue pour la formation des membres des comités locaux de paix (CLP), se fait selon un processus d'expérimentation de la démocratie à la base. Le HCRRUN joue un rôle de facilitation auprès des différentes catégories d'acteurs au niveau local pour la cooptation d'un des leurs à siéger dans le comité préfectoral de paix. La démarche est consensuelle et permet à chaque catégorie sociale d'avoir un représentant dans ce comité. Le rôle de ce comité est de sensibiliser et jouer un rôle de médiateur auprès des populations locales. Le financement de leurs activités se fera avec le développement d'activités économiques supervisées par eux-mêmes. Les bénéficiaires serviront aux activités des CLP

o L'habilitation des acteurs à travers le renforcement des capacités

La stratégie retenue par le SNU au Togo pour palier à la carence des ressources humaines spécialisées en statistiques et démographie a consisté à l'appui à des formations diplômantes pour de jeunes cadres de l'administration togolaise. Suite à un concours organisé à l'international, le postulant retenu bénéficie d'une bourse d'études en master d'une des agences du SNU à savoir l'UNFPA, le PNUD ou l'UNICEF. Après la formation, il est retenu au niveau de l'institut national en charge des statistiques. Cette méthode permet un transfert graduel des compétences et permet également à cet institut de produire depuis un certain temps, des analyses sectorielles sur différentes thématiques.

Par ailleurs, plusieurs activités en faveur du renforcement des capacités des acteurs en matière de planification et de suivi basés sur les OMD puis les ODD ont également permis d'améliorer les capacités nationales. Ces thématiques sont aujourd'hui au cœur du système national de planification.

L'appui à la mise en place de structures communautaires autonomes chargées de la prévention des conflits et le renforcement des capacités des agents de l'administration publique à travers des formations diplômantes, le développement des outils de gestion stratégiques des ressources humaines de l'Etat constituent aujourd'hui des approches innovantes, qui contribueront à la pérennisation des actions initiées par les agences du SNU au Togo.

3.1.6. Valeurs ajoutées

La valeur ajoutée au niveau de l'effet 1 est le changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à l'implantation de l'effet 1 « *la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi* ». Il s'agit des changements tangibles sur les plans social, comportemental, institutionnel imputables à la mise en place de l'effet 1.

Sur le plan social, éco-village au niveau de DONOMADE a offert un cadre de concertation et de construction d'intelligence collective mise au service de la gestion du bien public que sont les points d'eau autonomes, les latrines publiques, le moulin à maïs et la râpeuse de manioc dans le cadre de la mise en place d'une entreprise de transformation des produits agroalimentaires gérées par les femmes et le champ collectif de démonstration écologique. Les réunions régulières du comité de développement ont pris l'allure d'agora où des personnes qui ne s'adressaient plus la parole ont commencé à se parler. Eco-village a ainsi offert un espace de cohésion sociale. Ce changement social aurait pu être ostensible à Ando-Kpomey, le deuxième éco-village pilote. Mais le comité de développement de ce village montre des apparences d'un attentisme attribuable à un déficit de leadership.

Toujours sur le plan social, le Système des Nations Unies a permis de faire des sites d'installation des réfugiés, des espaces d'interculturalité et d'échange entre les peuples. Il a en outre permis de mettre en surface et à la connaissance de la population et des parlementaires, le droit à l'alimentation comme un droit de l'Homme que toute personne peut revendiquer.

Sur le plan comportemental, la mise à disposition des latrines publiques évite la défécation sans précaution. La défécation sans précaution fait courir aux populations les risques de contagion de la nappe phréatique par percolation et l'eau de surface des bassines par la poussière.

Toujours sur le plan comportemental, les populations de Bassar et de Dankpen éprouvées par la sécheresse ont acquis un autre savoir à investir dans d'autres cultures d'appoint pour affronter la disette. Ailleurs, sur le littoral, des personnes s'appêtent à abandonner l'extraction du gravier marin pour d'autres activités génératrices de revenu.

Sur le plan institutionnel, le système des Nations Unies a contribué à mettre en place :

- un cadre stratégique de développement sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques au niveau du Ministère de l'environnement et des ressources forestières ;
- un cadre juridique auprès du Ministère du développement à la base, de l'artisanat, des jeunes et de l'emploi des jeunes ;

- un cadre juridique pour le développement de la microfinance inclusive, ce qui a permis d'étendre à 7 contre 12 prévus, le nombre de microfinances offrant des services à de nouveaux clients ;
- un cadre juridique pour de gestion durable des ressources forestières
- un cadre juridique et opérationnel pour faciliter et favoriser l'emploi des femmes et des jeunes.

Toujours sur le plan institutionnel, les appuis et l'engagement du systèmes des Nations Unies aux côtés du Togo, même dans les périodes difficiles de récession, ont permis de mobiliser d'autres partenaires au développement à l'endroit du Togo. Au rang de ces partenaires, le FIDA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union Européenne, GIZ, AFD, BOAD, BIDC etc. Même à la micro-échelle du village, l'éco-village du Système des Nations Unies a mobilisé l'ONG HAPPY-TOGO de Suisse qui a contribué à l'apiculture et à l'initiation de l'agriculture bio à DONOMADE

Au terme des analyses au niveau de l'effet 2, toute proportion gardée, la mission révèle des efforts diversifiés et remarquables consentis par les NU pour contribuer aux réponses du pays face à ses priorités dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la protection sociale, l'eau et assainissement ainsi que de la promotion des droits des femmes et des enfants. Néanmoins, il serait hasardeux voire prétentieux de retenir à ce jour que les objectifs de l'effet 2 sont entièrement atteints, surtout en l'absence d'un plan d'action conjoint opérationnel à analyser.

Aussi, l'écart remarquable entre les engagements financier planifiés et les dépenses réalisées ne peut-il pas confirmer l'atteinte des résultats tels que prévus.

Cette évaluation a permis de noter des limites du plan cadre sur le plan conceptuel, programmatique et de suivi des interventions des agences et de la partie nationale. Cette situation a été à l'origine des difficultés pour l'appréciation et la mesure quantitative des progrès accomplis vers l'atteinte de l'effet 2 du plan cadre 2014-2018.

Les principales leçons apprises de cette évaluation finale et des recommandations par rapport à l'effet 2 doivent permettre dans le cadre du prochain cycle de l'UNDAF, d'améliorer l'efficacité du mécanisme de programmation et de suivi-évaluation dans le sens d'accroître la cohérence et la clarté de l'envergure des activités ainsi que la transparence concernant les ressources des NU et également une plus forte redevabilité en matière de résultats spécifiques

L'UNDAF a aussi favorisé la mobilisation des partenariats et des ressources. En effet, l'évaluation note que la mise en œuvre du Plan-cadre a créé des synergies fonctionnelles entre les Agences des NU et les autres partenaires techniques et financiers du Togo pour optimiser les résultats. Dans ce cadre, le SNU au Togo, au regard de son expertise dans l'accompagnement du processus de développement des pays, a constitué une référence pour le renforcement du dialogue, la négociation et la mobilisation des autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) autour des idéaux de développement du pays. C'est par exemple le cas de la mobilisation de l'AFD dans le cadre du fonds Muskoka ; la mobilisation du Fonds Mondial pour le financement de la lutte contre le VIH/ paludisme et tuberculose ; la mobilisation de l'UE, les Etats Unis sur la Gouvernance démocratique et la mobilisation de l'UE pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du cadre national de développement. Par ailleurs un partenariat stratégique a été initié avec l'UE avec la signature d'une convention pour le financement d'un projet d'amélioration de l'accès des enfants une des services de justice de qualité. Ce projet appuiera le gouvernement du Togo pour la révision légale et la mise en place et l'application des directives conformes aux standards internationaux et le renforcement des acteurs pour une meilleure prise en charge des enfants victimes, présumés auteurs ou témoins en contact avec la loi.

Le PNUD a donné un appui technique et financier à la cellule MCA (Millenium Challenge Account) de la Présidence de la République dans ses activités pour la mobilisation des dons du MCC par le Togo ; cet appui a contribué à l'éligibilité du Togo au programme seuil du MCC en 2015. En 2016, le projet pilote des transferts monétaires a été financé conjointement par le SNU, la Banque Mondiale et le gouvernement togolais. Avec l'appui du SNU, le financement du Fonds Mondial pour l'Assainissement a permis au Ministère de la santé de s'approprier l'approche de l'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC).

L'analyse des résultats obtenus au niveau de l'effet 3 a clairement montré que la contribution des Nations Unies à l'amélioration des capacités nationales, a fortement influencé les mécanismes de consolidation de la paix et de promotion des droits de l'homme. Les appuis conjoints de l'Équipe-pays et ses plaidoyers ont permis l'adoption du livre blanc de la CVJR et la réalisation d'un certain nombre de ces recommandations parmi lesquelles la mise en place du HCRUN. L'approche inclusive utilisée par cette institution, malgré la faiblesse des ressources mises à sa disposition, a permis la mise en place des comités préfectoraux de paix qui devraient servir de vecteurs locaux de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Cette approche d'engagement communautaire a également été utilisée pour la mise en place des commissions préfectorales de développement durable pour assurer la prise en charge au niveau local des enjeux liés à la durabilité de l'environnement.

Enfin, bien que les défis liés à la modernisation de l'État soient encore nombreux, la stratégie utilisée par les Nations Unies en appuyant directement les formations diplômantes de niveau master pour un certain nombre d'acteurs publics a largement contribué à l'amélioration du système statistique national. Cette approche a également contribué au renforcement des capacités des acteurs nationaux en planification, suivi et évaluation.

Des données désagrégées sur les principales tendances régionales sont régulièrement produites sur les aspects économiques, démographiques et sanitaires. Ces approches méritent d'être renforcées dans le prochain cycle de programmation.

3.2. RESULTATS PROGRAMMATIQUES

3.2.1. Mécanisme de coordination

L'Équipe-pays du SNU et le Gouvernement togolais avaient convenu d'arrimer le mécanisme de coordination de la mise en œuvre du présent UNDAF à celui de la SCAPE et, « faire du présent cadre de coopération un outil opérationnel pour la mise en œuvre progressive des principes de l'initiative « Unis dans l'Action » ou « Delivering as One » ». Cette disposition répondait à la volonté formelle des autorités togolaises de parvenir à terme à un système des Nations Unies obéissant aux dispositifs du DAO. La progression vers la mise en œuvre de cette réforme se fera à travers 3 niveaux de coordination :

- le Comité d'Orientation Stratégique pour les orientations stratégiques, le contrôle et la mise en œuvre de l'UNDAF ; il y est prévu deux réunions annuelles ordinaires.
- Le Comité des programmes pour la mobilisation des ressources humaines et techniques du Système des Nations Unies, la mise en œuvre opérationnelle de l'UNDAF, des décisions et des recommandations émises par l'Equipe Pays et le Comité d'Orientation Stratégique ;
- L'Unité de Gestion et de Coordination des Programmes – Gouvernement/Système des Nations Unies (UGCP –SNU) en lien avec le BCR pour le soutien technique à la coordination, la programmation, le suivi-évaluation et l'appui au renforcement des capacités pour la mise en œuvre de l'UNDAF.

Bien que le présent cycle n'ait pas permis de rendre totalement opérationnel l'approche « Unis dans l'action », le système des Nations Unies a procédé au renforcement du cadre institutionnel préalable à l'opérationnalisation de l'approche « Unis dans l'action ». On retient essentiellement :

- L'élaboration d'une Note conceptuelle sur le processus DAO au Togo ;
- la redynamisation et le renforcement des capacités du mécanisme de coordination pour accroître l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi de l'UNDAF et accélérer la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » au Togo. Ce mécanisme comprend l'ensemble des organes mis en place par l'Equipe de pays pour contribuer à la réalisation des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de l'UNDAF, ainsi que l'harmonisation des pratiques opérationnelles du Système des Nations Unies. Dix (10) organes ont été restructurés, avec des termes de référence actualisés et un système de gouvernance renforcé. Ces organes fonctionnels sont :
 - comité des Programmes ;
 - groupe de Résultats 1 (Sécurité alimentaire, environnement et emploi) ;
 - groupe de Résultats 2 (Services sociaux de base) ;
 - groupe de Résultats 3 (Gouvernance et droits de l'Homme) ;
 - comité des Opérations (OMT) ;
 - comité Communication et Plaidoyer (CCP) ;
 - comité HACT ;
 - groupe thématique VIH/SIDA ;
 - comité Suivi-évaluation (CSE) ;
 - groupe thématique Genre.

Un mémorandum intérieur du Coordonnateur Résident définit leur composition, leur fonctionnement et leur gouvernance. Ces organes sont entièrement fonctionnels.

Cependant, on note, en l'absence d'un plan opérationnel commun et le manque de programmes conjoints, une faiblesse dans les activités menées par ces organes. De plus, la faiblesse du mécanisme de coordination de la SCAPE au niveau national, n'a pas permis un alignement total du mécanisme de coordination de l'UNDAF sur celui de la SCAPE.

En outre, les départs à la retraite des fonctionnaires de l'Etat au niveau de l'UGCP, interface entre le SNU et le Gouvernement, le manque d'appropriation par les acteurs de leurs rôles dans le nouvel organigramme mise en place au niveau du ministère en charge de la planification ont contribué à l'affaiblissement de la coordination nationale du mécanisme de mise en œuvre de l'UNDAF.

Les réunions programmatiques du COS n'ont pu se tenir tout comme les revues techniques du Comité des programmes SNU-Gouvernement. Les capacités opérationnelles des structures nationales devraient être renforcées en ce sens.

La restructuration intervenue au Ministère de la Planification du développement et de l'aménagement du territoire par Arrêté numéro 005/2014MPDAT/CAD/SG du 15 mai 2014 portant organisation du ministère, a négativement impacté l'opérationnalité de l'UGCP ainsi que son niveau de représentativité comme interlocuteur privilégié des agences du SNU.

3.2.2. Suivi-évaluation

Le dispositif institutionnel de suivi-évaluation de l'UNDAF prévoit des activités pour ces deux fonctions complémentaires à la reddition des comptes de la mise en œuvre du plan-cadre. Il était prévu des revues annuelles du plan d'actions de l'UNDAF, une évaluation à mi-parcours prévue pour le deuxième trimestre 2016 et l'évaluation finale pour le premier trimestre 2018.

Si les évaluations prévues devraient être réalisées par des compétences externes en vue d'en garantir leur impartialité, le processus de suivi se base sur deux mécanismes SNU-Gouvernement à aligner sur le système de suivi/évaluation des objectifs de la SCAPE pour une bonne appréciation de la contribution du Système des Nations Unies aux priorités nationales. Il s'agit de 3 groupes thématiques qui devraient se réunir deux fois par an puis de 8 sous-comités sectoriels qui soutiennent ces groupes thématiques.

En l'absence de mécanismes dynamiques de suivi de la SCAPE, les sous-comités n'ont pu pleinement jouer leurs rôles. Il y a eu 3 revues annuelles de l'UNDAF mais toutes les parties prenantes, surtout au niveau national, n'ont pu y participer. Cette situation n'a pas permis de mesurer efficacement la contribution des Nations Unies aux priorités nationales et de veiller à l'efficacité et à l'efficience des différentes interventions. Les 3 rapports de revue sont disponibles et ont permis à l'Équipe-pays d'améliorer les mécanismes de mise en œuvre de l'UNDAF devant permettre d'aller vers le Delivering as One. Ce processus devrait être renforcé et dynamisé.

Au niveau des évaluations, l'Équipe-pays, conformément aux textes de l'UNDAF, a choisi de ne pas effectuer l'évaluation à mi-parcours mais plutôt de combiner les deux processus d'évaluation pour une appréciation globale des résultats au cours du dernier semestre 2017. Le présent rapport est le fruit de ce processus. Au total, le mécanisme de suivi-évaluation de l'UNDAF devra être renforcé au cours du prochain cycle de programmation pour plus d'efficacité et d'efficience.

Chapitre 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. Leçons apprises

○ Résultats opérationnels

Leçon apprise 1 : L'UNDAF est un cadre programmatique stratégique qui ne précise pas les détails de la mise en œuvre des résultats stratégiques qu'il décrit. L'absence d'un plan opérationnel commun qui détaille les cibles annuelles pour la mise en œuvre des produits entraîne des difficultés dans le suivi des progrès des interventions des agences des NU. Par conséquent, l'évaluation ne permet pas de rapporter de manière cohérente et complète, les progrès réalisés par rapport à chacun des six produits de l'effet 2 vers l'atteinte des cibles.

○ Programmation

Leçon apprise 2 : Globalement, la formulation des produits et des indicateurs ne se retrouvent pas, de manière systématique, dans les programmes de travail annuel des agences de mise en œuvre de l'UNDAF. Cela relèverait d'une insuffisance de synergie entre la conception de l'UNDAF et l'élaboration des programmes de travail des agences. De ce fait, il se pose le problème de l'évaluabilité des effets et de leurs produits déclinés dans la matrice des résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2014-2018. Cela affecte déjà la mise en œuvre de la matrice des résultats et par ricochet l'efficacité.

○ Coordination

Leçon apprise 3 : Les résultats financiers sont très partiels et ne prennent pas en compte des dépenses actualisées de certains produits particulièrement au niveau de l'Effet 2. Les difficultés rencontrées pour obtenir des données financières complémentaires et actualisées de chaque agence ont amené à prendre en compte que les dépenses incomplètes réalisées de 2014 à décembre 2016 et contenues dans le rapport annuel UNDAF 2016.

Leçon apprise 4 : L'absence d'un plan opérationnel commun et le manque de programmes conjoints rendent délicats la mise en œuvre des activités des organes de coordination

Leçon apprise 5 : La mise en place des organes de coordination par l'Equipe de pays contribue à la réalisation des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de l'UNDAF, ainsi que l'harmonisation des pratiques opérationnelles du système des Nations Unies.

Leçon apprise 6 : Lorsque le mécanisme de coordination de l'UNDAF est arrimé au mécanisme de coordination de la SCAPE au niveau national, son efficacité est étroitement liée au bon fonctionnement du mécanisme de coordination de la SCAPE.

Leçon apprise 7 : La mobilité et/ou les départs du personnel ainsi que la mise en place d'un nouvel organigramme au niveau du ministère en charge de la planification entraînent l'affaiblissement de la coordination nationale du mécanisme de mise en œuvre de l'UNDAF

Leçon apprise 8 : Lorsque les capacités opérationnelles des structures nationales sont faibles, cela limite le fonctionnement du Comité des programmes SNU-Gouvernement

Leçon apprise 9 : L'absence d'un plan opérationnel commun qui détaille les cibles annuelles pour la mise en œuvre de l'UNDAF entraîne des difficultés dans le suivi des progrès des interventions des agences du système des Nations Unies

- **Suivi - évaluation**

Leçon apprise 10 : La programmation d'un dispositif institutionnel de suivi-évaluation dès la phase d'élaboration de l'UNDAF permet de faire des revues annuelles du plan d'actions de l'UNDAF et des évaluations indépendantes.

Leçon apprise 11 : Le renforcement des capacités des acteurs nationaux favorise la durabilité des résultats de l'UNDAF

Leçon apprise 12 : L'alignement de l'UNDAF à la SCAPE, aux politiques sectorielles et la modalité d'exécution nationale constituent des atouts importants pour la durabilité des résultats.

Leçon apprise 13 : L'absence de plans d'action commun ou de programmes conjoints rend difficile le suivi et l'évaluation de l'UNDAF

Leçon apprise 14 : Lorsque la matrice des résultats n'est pas élaborée selon le principe de la gestion axée sur les résultats, cela a des répercussions préjudiciables dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF.

Leçon apprise 15 : La prise en compte des principes programmatique tels que le genre, l'approche Basée sur les Droits Humains dans l'élaboration des effets, produits et les indicateurs de l'UNDAF permet l'intégration des questions sexo-spécifiques et contribue à garantir le respect des droits humains pour les hommes et les femmes ainsi que les populations vulnérables.

Leçon apprise 16 : Le SNU accompagne l'Etat du Togo dans l'atteinte de ses objectifs de développement, l'efficacité de cet accompagnement dépend du dynamisme du gouvernement et de la célérité avec laquelle il met en place les conditions institutionnels, politiques et financières. Lorsque ce leadership du gouvernement est faible, cela affecte les résultats de l'UNDAF.

Recommandations

- **Programmation**

Recommandation 1 : Pour éliminer les difficultés d'adéquation entre les domaines d'actions de certaines agences et les objectifs ainsi que les interventions inscrites dans le Plan-cadre, une harmonisation est nécessaire entre les agences et il est donc souhaitable que, lors de la préparation du prochain cycle de l'UNDAF, les Groupes des Résultats de l'effet se mettent d'accord sur le contenu des formulations des produits ainsi que la fixation des indicateurs. Il est primordial que les indicateurs soient formulés en prenant en compte ceux retenus au niveau national afin de faciliter la collecte des données et d'intégrer les données au circuit national sans toutefois oublier de veiller au caractère mesurable des indicateurs de sorte à montrer le niveau de contribution des NU ;

Recommandation 2 : A cause de cette insuffisance dans l'élaboration de l'UNDAF, l'équipe de l'évaluation recommande que les effets, produits, indicateurs et cibles de la matrice des résultats des programmes et plans de travail des agences de mise en œuvre de l'UNDAF soient liés étroitement aux effets, produits, indicateurs et cibles de l'UNDAF

Recommandation 3 : Au regard de ces points de faiblesses, liés à l'intégration des réfugiés, l'équipe de l'évaluation recommande au SNU en ce qui concerne l'effet 1 de :

- procéder de la sorte que l'écriture du prochain document du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement reflète les plans annuels de travail des agences de mise en œuvre de l'UNDAF ;
- établir la relation entre le profil du réfugié et l'AGR qui lui conviendrait au mieux ; il est toutefois entendu que l'adulte a les capacités de ne faire que ce qu'il veut ;
- faire la simulation de compte d'exploitation prévisionnelle qui détermine un fonds plancher à investir ;
- prioriser les projets à caractère collectif au profit des réfugiés ;
- responsabiliser une structure de communication qui coordonnera la communication entre l'UNHCR et les autres parties prenantes ;

Recommandation 4 : Dans le prochain UNDAF, il est nécessaire de prendre d'avantage en compte les questions de genre en intensifiant des actions en synergie avec les acteurs de la justice, de la sécurité, et de la santé pour la prévention et la prise en charge des victimes de violences basées sur le genre et en rendant gratuits les soins médicaux aux victimes ;

Recommandation 5 : Il est d'une grande nécessité d'élaborer des plans de travail des Effets, qui décrivent de façon détaillée les actions et les cibles annuelles planifiées pour chaque agence par rapport aux différents produits, avec les ressources associées aux actions.

○ **Mécanisme de coordination et suivi - évaluation de l'UNDAF**

Recommandation 6 : Le prochain UNDAF doit disposer d'une base de données des dépenses par agence et par effet, voire par produit à jour à la coordination, qui pourrait être utilisée dans la planification et le suivi de l'appui du SNU dans son ensemble ;

Recommandation 7 : Promouvoir la mise en œuvre concertée et complémentaire des actions de l'UNDAF et développer des programmes conjoints afin d'accroître l'efficacité et les impacts ;

Recommandation 8 : Arrimer les programmes pays des Agences des NU à la matrice des résultats de l'UNDAF afin de faciliter l'évaluation de la contribution du système des Nations Unies dans les objectifs de développement du Togo ;

Recommandation 9 : Renforcer les capacités du BCR en ressources humaines pour assurer un meilleur suivi de l'UNDAF ;

Recommandation 10 : Organiser des sessions de recyclage et de perfectionnement de l'équipe pays sur la Gestion axée sur les résultats, mettre en place un dispositif d'assurance qualité. L'approche de la théorie du changement pourra y être ajoutée.

Annexes :

Liste des personnes rencontrées

| Structures | Personnes rencontrées | Fonction | Contacts |
|---|--|---|-------------------------|
| I-Partie Nationale | | | |
| Ministère de la Planification du développement | M. AWADE M. Essobozou | Directeur général de la mobilisation de l'aide et du partenariat | pierreawade@hotmail.com |
| | M. BEMBA | | 90 04 93 02 |
| | M. AKPOTO KomlaganAmevi | Directeur de la coopération bilatérale | 90057374 |
| | Mme AGLOBO Djigbodi | Directrice de la coopération multilatérale | 90874977 |
| | M, JohsonKwessi | Chef de Section Gestion de la Coordination Gouvernement – SNU | 90095165 |
| | Mme Victorien Enyonam WOMITSO-BADOHOUN | Directrice Direction Etudes de population | 22210141 |
| Direction Nationale de la Jeunesse | M, ANALA Telata | Directeur | 90 27 61 39 |
| Programme national de la plate-forme multifonctionnelle | Mme AWILI | Directrice | 98463555 |
| FAEIJ | M, KLUTSE Edem | Chargé de suivi et évaluation | 90226593 |
| Direction de l'observatoire de l'emploi | NYAVO Alain | | |
| Direction de la semence | GOUMBANE Gilles | | 90060427 |
| Eco-village DONOMADE | TETE Ablam | Président du comité de développement villageois | 92231630 |
| | MANEKPO Kodjo 1er et Focus group | Chef de Village | 91612909 |
| | KOTO Kuma et Focus group | Chef de Village | 99517166 |
| Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF) | AGBOSSOU Mondé | Coordonnateur du projet Eco-village | 90962904 |
| Direction des études et de la planification | | | |
| Direction Générale du Genre et de la Promotion de la Femme | Mme GNANSSIGBE | Responsable du Centre communautaire de Tokoin, Responsable de la gestion des centres d'écoute du Togo | |

| | | | |
|--|-----------------------------|---|-------------|
| Secrétariat Permanent du Conseil National de Lutte contre le Sida et les IST | M. AMOUSSOU Damien | Coordonnateur National Adjoint | |
| Ministère de la Santé | Elom GBATCHI | Chargé d'études au CNPPS | 90119325 |
| | Mme KAMING Célestine | Sage-femme, Surveillante générale de la Maternité au CHR d'Atakpamé | |
| | Mme BAKPAH Mawassawe | Sage-femme, chargée de la SR, VIH et Nutrition | |
| Ministère de l'eau et Assainissement | M. Sibite MAKPALIPE | Chef service hygiène AssainissementPFR ATPC | 90 16 53 25 |
| | M. AZALE Marcellin | S&E ATPC Plateau | 90 00 25 85 |
| Association Togolaise pour le Bien-Etre Familiale | SODJADAN Dodji | Chargé des activités livelihoods | 90229497 |
| | AFFANOU Messan Roger | Chargé de l'éducation et de la formation professionnelle | 90106526 |
| ONG GF2D | Mme AGUEY Michèle | Secrétaire Générale | |
| ONG ODIAE | M. AYENA Edoh | Superviseur ATPC | 92 66 10 78 |
| Bénéficiaire communautaire | KOMLA Yao | Élève en classe de CM2à l'EPP ADJIGO | |
| II- Agences des NU | | | |
| PNUD | Mme Khardiata LO N'DIAYE | Coordonnateur Résident | |
| | MactarFALL | Représentant Résident Adjoint | 99129711 |
| | M, Nicolas KAZADI | Senior Economist | 99899233 |
| | M. AbiziouTCHINGUILOU | Team Leader Environnement Pauvreté | 99909038 |
| | Mme Jeanne N'gname BOUGONOU | Economiste Nationale | 99665577 |
| | M, EdnamSonghai | Chargé de la coordination | |
| UNICEF | Fosca GIULIDORI | Représentante Résidente-Adjointe | 99132302 |
| | M, MAKU Kodjo | Administrateur programme Protection Sociale | |
| | Mm VOSSAH | S&E | |
| | Mme YABOURI Nadège | S&E programme Assainissement | |
| UNFPA | M. EPIE Saturnin | Représentant Résident | 90874081 |
| | M. VIDZRAKOU Koffi Afelete, | Représentant Assistant | |
| | DrAGBIGBI | Responsable programme Santé | |
| | M. MENSAH KossiKanazogo | Chargé de programme | 9024618 |
| | M. Albert ETOUDJI | Chargé de suivi évaluation | |
| | Mme DOVONON Abra | Genre et droits humains | |

| | | | |
|---|------------------------|-------------------------------------|----------|
| | Mme APELY Abra | Santé sexuelle du Jeune et VIH/Sida | |
| ONUSIDA | Dr Christian MOUALA | Directeur pays | 22610179 |
| OMS | Dr TAMAKLOE | Chargé de programme | |
| FAO | DJIWA Oyétoundé | Assistant au Représentant | 90093551 |
| PAM | Beriname BADJORE | Chargé de programme | 90032476 |
| UNHCR | DOSSOU-DJIGAH Emmanuel | Assistant à l'intégration locale | 90966352 |
| Programme de micro-financements du fonds pour l'environnement mondial | ATRI Koffi Eli | Coordonnateur National | 99162767 |

Bibliographie

FAO, rapport annuel, (janvier à décembre 2014)

Ministère de la santé et de la protection sociale, plan national de développement sanitaire 2017-2022

UNFPA, Plan d'action du programme pays gouvernement - UNFPA (PAPP), 2014 – 2018

UNFPA, 2013, handbook, how to design and conduct a country programme evaluation at UNFPA

UNFPA, Plan strategies, 2014-2017

UNITED NATIONS, executive board of the united nations development programme and of the united nations population fund and the united nations office for project services, 2013

UNICEF TOGO, rapport RMP 2016, éducation et développement

UNFPA, besoins non satisfaits en planification familiale et segmentation du marché des contraceptifs au Togo, 2015, rapport,

Plan-cadre des nations unies pour l'aide au développement (*UNDAF 2014-2018*)

Rapport bilan de mise en œuvre de la scape en 2015

Revue annuelle UNDAF 2014, 2015,2016

STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE ET DE PROMOTION DE L'EMPLOI (SCAPE) 2013-2017

MATRICE D'ÉVALUATION

| Critères d'évaluation | Questions évaluatives | Sous questions | Indicateurs | Source des données | Méthodes de collecte des données | Méthode d'analyse des données | |
|-----------------------|--|--|---|---|--|--|--|
| | Dans quelle mesure l'UNDAF 2014-2018 participe-t-elle à l'atteinte des priorités nationales et des politiques de développement ? | Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils adaptés aux besoins des détenteurs de droits, en ligne avec les priorités nationales ? | Degré d'adéquation des effets de UNDAF avec : o Les besoins des détenteurs de droits o Les priorités nationales | Documents de l'UNDAF, BPC, CCA, PCA Documents de stratégies et politiques sectorielles (plan d'action égalité sexe, plan d'action équité genre, stratégie du secteur santé, éducation, charte de l'environnement et développement durable) Discussion avec les parties prenantes et population bénéficiaire | Revue documentaire Entretiens avec les bénéficiaires (femmes, hommes, jeunes) Entretiens avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU et des informateurs clés | Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales | |
| | | - Dans quelle mesure l'UNDAF 2014-2018 a-t-il ciblé les populations nécessitant une attention prioritaire : les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes à besoin spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et réfugiés...? | Niveau de satisfaction des populations : femmes, hommes, jeunes, population rurale, périurbaine, migrants et réfugiés | | | | |
| | | - Les effets de l'UNDAF ciblent-ils les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes ainsi que les défis identifiés dans le CCA ? | | | | | |
| | | UNDAF est-il suffisamment flexible pour répondre et s'adapter aux nouveaux défis et opportunités survenus pendant le cycle 2014-2018 ? - Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils restés valides tout au long du cycle? | Degré de réactivité des Agences des Nations Unies face aux changements intervenus dans l'environnement politique, institutionnel et socio-économique international, national, régional, local | Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec le personnel des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec le personnel des Agences des NU et des informateurs clés | | |
| | | Dans quelle mesure les activités menées et les | Degré de compatibilité des activités avec la finalité de | Plan d'Action Commun Plans de travail annuels des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec le | Analyse de la cohérence des activités avec les effets escomptés et la finalité de | |

| | | | | | | |
|------------|--|--|---|---|---|--|
| Pertinence | | <p>résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés ?</p> | <p>l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Degré de compatibilité des résultats (produits et effets) avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés</p> | Documents de projets et programmes | personnel des Agences des NU et des informateurs clés | l'UNDAF |
| | | <p>Comment UNDAF est-il utilisé par les Agences des Nations Unies pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ?</p> | <p>Degré d'adéquation des effets et produits de UNDAF avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Les plans de travail o Les projets et programmes des Agences des Nations Unies | <p>Matrice des résultats de l'UNDAF</p> <p>Cadres de suivi et évaluation sectoriel</p> <p>Cadre de suivi et évaluation des projets et programmes de mise en oeuvre de l'UNDAF</p> | <p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE</p> | <p>Examen de la mise en oeuvre des recommandations de la revue à mi-parcours de l'UNDAF</p> <p>Examen du système de suivi-évaluation en place, des outils utilisés pour le suivi des activités et des résultats et du rapportage</p> |
| | <p>Dans quelle mesure les résultats (effets/produits) planifiés ont-ils été atteints ?</p> | <p>Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été/seront-ils atteints?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (produits)? - Les actions entreprises dans le cadre de la mise en oeuvre de l'UNDAF ont-elles contribué à des résultats indirects ? | <p>Niveau d'atteinte des résultats (produits) escomptés</p> <p>Importance de l'écart entre les résultats obtenus et escomptés</p> <p>Importance des résultats indirects obtenus</p> | <p>Rapports de la revue à mi-parcours de l'UNDAF</p> <p>Rapports de suivi de l'UNDAF</p> <p>Rapports de suivi des stratégies sectorielles</p> <p>Rapports d'évaluation des projets et programmes de l'UNDAF</p> | <p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE</p> | <p>Analyse comparatives des résultats escomptés aux résultats atteints</p> <p>Analyse des résultats indirects obtenus</p> |
| | | <p>Comment l'UNDAF contribue-t-il à l'atteinte des OMD ?</p> | <p>Niveau de contribution des résultats obtenus par UNDAF à l'atteinte des</p> | <p>Rapport national des OMD</p> <p>Rapport Afrique 2014 des OMD</p> <p>Entretiens avec les parties</p> | <p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des</p> | <p>Examen de la contribution des résultats atteints par l'UNDAF au progrès vers l'atteinte des OMD</p> |

| | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|--|---|
| Efficacité | | | OMD | prenantes et le personnel des Agences des NU | parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE | |
| | | Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il intégré et mis en oeuvre les principes programmatiques suivants : droits humains, genre, renforcement des capacités, durabilité environnementale et GAR ? | Prise en compte des cinq principes programmatiques dans la mise en oeuvre et le suivi évaluation de l'UNDAF | Plan de travail annuel de mise en oeuvre de l'UNDAF Matrice de suivi et évaluation Matrice des résultats Documents de projets et programmes | Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE | Examen de la prise en compte des principes programmatiques dans les plans de travail |
| | | Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des iniquités, inégalités et des discriminations? | Degré d'intégration du genre, de l'équité dans la mise en oeuvre de l'UNDAF ☑ Degré d'accès aux bénéficiaires de la mise en oeuvre de l'UNDAF selon le genre, les groupes vulnérables | Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Documents de projets et programmes de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec les bénéficiaires Discussion avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec les bénéficiaires, les parties prenantes, des Agences des NU | Analyse de la participation et de la répartition des bénéfices découlant de la mise en oeuvre selon le genre, l'équité et l'égalité des sexes |
| | Quels sont les risques identifiés lors de la mise en oeuvre de l'UNDAF? - Quelles ont été les mesures prises pour mitiger ces risques ? | Prise en compte des risques identifiés dans la mise en oeuvre de l'UNDAF | Plans de travail annuel de mise en oeuvre de l'UNDAF Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec le personnel des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Analyse des risques liés à la mise en oeuvre de l'UNDAF | |
| Efficience | Dans quelle mesure les moyens mis en oeuvre dans les délais impartis ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? | La mise en oeuvre de l'UNDAF est-elle efficiente par rapport à tout l'investissement consenti (moyens humains, matériels, financiers, techniques)? | comparaison entre les coûts des investissements et les coûts administratifs des projets et programmes de l'UNDAF réalisés Adéquation des budgets prévus aux dépenses engagées | Rapports financiers de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec les parties prenantes et les responsables financiers des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Ressources dépensées rapportées au % de réalisation des résultats escomptés |
| | | Les résultats attendus sont-ils atteints dans les délais prévus ? | Importance des retards dans la mise en oeuvre de l'UNDAF | Plans de travail Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussions avec les parties prenantes et le personnel des NU | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Examen du dysfonctionnement du dispositif organisationnel et institutionnel de mise en oeuvre de l'UNDAF |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | | | | |
| | Dans quelle mesure le système de S&E fourni au Comité Directeur des données fiables et vérifiables lui permettant de prendre les décisions nécessaires et d'adapter la mise en oeuvre du PAC ? | Disponibilité des données de qualité permettant de suivre les progrès vers l'atteinte des résultats (avec la prise en compte du genre et des droits humains) | Base de données de l'UNDAF Statistiques nationales | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | |
| | Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il un mécanisme efficient de coordination, de partenariat et de synergie? | Fonctionnement des groupes effets, des groupes de travail, des groupes thématiques et Participation des OSC, le secteur privé et les autres partenaires ☑ Interventions conjointes réalisées par les Agences des NU | Comptes rendus des rencontres des groupes Effets et du GTSE Discussions avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Examen du fonctionnement des groupes effets Analyse de la collaboration, de la synergie entre les groupes effets, les agences des NU, |
| | Dans quelle mesure l'UNDAF renforce-t-il la planification commune, la programmation conjointe, et le développement de programmes conjoints tenant compte des priorités nationales et des avantages comparatifs des agences concernées? | Adéquation entre l'UNDAF et les plans, projets et programmes des Agences des NU en ligne avec les priorités nationales | Documents de l'UNDAF et Plan d'Action Commun Plans de travail annuel des ministères sectoriels Documents de projets et programmes | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Analyse de la cohérence entre l'UNDAF et les plans d'action des Agences des NU et les priorités nationales |
| Jusqu'à quel point l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour les Agences des Nations Unies | Niveau de réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et les Agences des NU | Documents de budget Rapports financiers de mise en oeuvre de l'UNDAF | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU | Analyse comparative des coûts de transaction aux autres dépenses de fonctionnement | |

| | | | | | | |
|------------|---|---|---|--|---|---|
| | | au Togo ? Les procédures sont-elles harmonisées pour réduire les coûts de transaction et accroître | | | | |
| | | Quel est le degré d'engagement des détenteurs de droits, des parties prenantes, des Agences des NU dans la conception et la mise en oeuvre du PAC ? | Niveau de participation des détenteurs de droits à la conception et la mise en oeuvre du PAC <input type="checkbox"/> Niveau d'appropriation de l'UNDAF par les parties prenantes | Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussions avec les détenteurs de droits Discussions avec les parties prenantes | Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE | Examen des mécanismes de pérennisation mis en place et de son fonctionnement |
| Durabilité | Dans quelle mesure la pérennisation du processus et actions de l'UNDAF sont-ils durable ? | Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats de l'UNDAF? Ces facteurs ont-ils été pris en considération dans la planification (stratégie de sortie intégrée dans la planification)? | Importance des facteurs influençant la viabilité ou non des résultats | Documents de l'UNDAF et du Plan d'Action Commun Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec les représentants des Agences des NU | Revue documentaire Entretiens avec les représentants des Agences des NU | Analyse des facteurs de viabilité ou non des résultats de l'UNDAF et leur prise en compte |
| | | Les stratégies de renforcement des capacités élaborées et mises en oeuvre durant le cycle permettent-elles d'assurer la viabilité et la durabilité des résultats de l'UNDAF ? | Capacités des populations vulnérables, des parties prenantes à assurer la continuité des bénéfices <input type="checkbox"/> Mécanismes financiers, institutionnels et organisationnels pour soutenir la continuité des bénéfices | Discussions avec les populations bénéficiaires et les parties prenantes Rapports annuels de mise en oeuvre de l'UNDAF Discussion avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU | Entretiens avec les populations et les parties prenantes Visite des réalisations | Analyse de l'appropriation par les populations bénéficiaires des réalisations Examen des mécanismes institutionnels, financiers et organisationnels de pérennisation des acquis de l'UNDAF |

AGENDA

| Activités/Tâches | Dates/ | Nombre de jours | Lieu | Observation/ prestation |
|---|---|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| Briefing de l'équipe d'évaluation, validation d'un plan et d'une note méthodologique d'évaluation (rapport de démarrage) et mise à disposition de la documentation pertinente | Vendredi 20 octobre 2017 | 1 | Lomé | consultants |
| Revue documentaire | Vendredi 20 au Lundi 23 octobre 2017 | 2 | Lomé | consultants |
| Finalisation des outils de collecte des données et soumission du rapport de démarrage | Mardi 24 octobre 2017 | 1 | Lomé | Consultants |
| Validation des outils de collecte des données et du rapport de démarrage | Mercredi 25 octobre 2017 | 1 | Lomé | Consultants |
| Collecte et analyse de données de terrain (entretiens,) | Lundi 30 octobre au mercredi 08 novembre 2017 | 12 | Lomé/autres | consultants |
| Visites de terrain | Jeudi 09 au dimanche 12 novembre 2017 | 4 | Savanes, Centrale, Plateaux | consultants |
| Production et soumission du rapport préliminaire d'évaluation | Lundi 13 au mercredi 15 novembre 2017 | 3 | Lomé | consultants |
| Observations sur le rapport préliminaire par les Comité de pilotage et technique ainsi que par le QSA/PSG pour observations | Jeudi 16 au Mercredi 22 novembre 2017 | 5 | En ligne | Comités/QSA/PSG |
| Prise en compte des observations sur le rapport préliminaire, élaboration et soumission du rapport pré-final par les consultants | Jeudi 23 au lundi 30 novembre 2017 | 3 | En ligne | consultants |
| Transmission du rapport pré-final aux membres des Comités de pilotage, technique et au QSA/PSG pour l'atelier de validation | Mardi 01 décembre 2017 | 1 | En ligne | BCR |
| Atelier de validation du rapport final d'évaluation | Mercredi 02 novembre 2017 | 1 | Lomé | consultants |
| Prise en compte par les consultants des observations de l'atelier, finalisation et soumission du rapport final | Jeudi 23 au lundi 27 novembre 2017 | 3 | En ligne | consultants |
| Total jours consultants | | 32 | | |

Guide d'entretien

I- PROCESSUS DE CONCEPTION

- 1.1. Quel a été la contribution de votre institution à l'élaboration de l'UNDAF 2014-2018?
 - ✓ Participation à l'élaboration de la matrice des résultats
 - ✓ participation à l'élaboration des effets tels que formulés dans l'UNDAF ?
- 1.2. Pensez vous que toutes les parties prenantes ont contribué suffisamment à l'élaboration ?
- 1.3. Quel sont les contraintes que vous avez noté au niveau de la conception de l'UNDAF ?
- 1.4. Quelles leçons vous avez tirées de l'expérience de mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2015 ?
- 1.5. Quelles sont les bonnes pratiques vous avez tirées de l'expérience de mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2015 ?
- 1.6. Quels points doit-on prendre véritablement en compte dans la conception du prochain UNDAF ?
- 1.7. Que doit –on éviter lors de l'élaboration du prochain cycle de l'UNDAF?
- 1.8. L'échéance de l'UNDAF (2014-2018) n'est pas alignée sur celle de la SCAPE (2013-2017). Qu'est ce qui explique cela ? Selon vous, ce décalage a-t-il des conséquences?

II-PROCESSUS DE PLANIFICATION

- 2.1. Existe t-il un plan d'action commun UNDAF ?
 - Si, non pourquoi ?*
 - Quelles ont été les conséquences de l'absence d'un Plan d'Action Commun ?*
- 2.2. A votre connaissance, les Plans d'action (CPAP) des Agences (toutes) sont –ils arrimés à l'UNDAF (effets et produits) / l'UNDAF a-t-il été la source de référence des activités des agences ?
- 2.3. Comment ?
- 2.4. Si non qu'est ce qui explique cette situation ?
- 2.5. Que peut –on faire pour corriger la situation dans le prochain UNDAF ?
- 2.6. Avez-vous participé à l'élaboration des CPAP de chacune des agences ?
- 2.7. Selon vous, quelles ont été les insuffisances notées dans la planification de l'UNDAF 2014-2018 ?
- 2.8. En termes de planification, quelles recommandations pouvez-vous faire pour l'élaboration du prochain UNDAF ?

III-PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

- 3.1. Quelle appréciation faites-vous de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 ?
- 3.2. Jusqu'à quel niveau votre institution a-t-elle été impliquée dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- 3.3. Pensez-vous que la Partie nationale (Directions techniques, ONG, secteur privé...) a-t-elle été suffisamment impliquée dans la mise en œuvre ? Comment ?
- 3.4. Selon vous, quelles ont été les insuffisances notées dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 ?
- 3.5. Quelles leçons vous avez tirées de l'expérience de mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2015 ?
- 3.6. En termes de mise en œuvre, quelles recommandations pouvez-vous faire pour l'élaboration du prochain UNDAF ?

IV-PROCESSUS DE SUIVI ET DE COORDINATION

- 4.1. Les différents organes/Comités annoncé dans le document de l'UNDAF ont –ils été mis en place ? ont-ils bien fonctionné?
 - a. Comité d'orientation stratégique (COS) ?
 - b. L'Unité de gestion et de coordination de programme (UGCP)
 - c. Le Comité de programmes (CP)

- d. Les 3 groupes thématiques
 - e. Les sous- comités sectoriels
- 4.2. Qu'est ce qui explique la non mise en place ?
 - 4.3. Qu'est ce qui explique le non fonctionnement ?
 - 4.4. Pour ceux qui ont fonctionnés, quels ont été les obstacles/ défis ?
 - 4.5. Quels ont été les succès ?
 - 4.6. Quels sont les outils /dispositifs de la coordination (en l'absence de plan d'action commun)?
 - 4.7. Comment se fait la coordination ?
 - 4.8. S'il n'y a pas un plan commun, quelle a été la valeur ajoutée de l'UNDAF ?
 - 4.9. Croyez- vous à l'utilité de l'UNDAF?
 - a. En l'absence d'un plan d'action commun, il y a-t-il eu des actions mises en œuvre de façon conjointe par des agences ?
 - b. Quelles actions ? Entre quelles agences ?
 - c. Si, non, pourquoi ?
 - d. Avez-vous déjà bénéficié de formations ou d'appuis de la coordination du SNU ?
 - e. Pourquoi ?
 - f. Dans l'UNDAF (2008-2012), des actions conjointes ont été menées par des agences. Qu'est ce qui explique que dans ce présent cycle de l'UNDAF, les programmes conjoints n'existent plus ?
 - g. Dans le cadre du principe « Unis dans l'action », le Gouvernement a fait une demande pour sa mise en œuvre, à quel niveau de mise en œuvre en est-on ?
 - h. Quelles sont les contraintes à sa mise en œuvre ?
 - i. Au niveau opérationnel, existe-t-il des contrats de prestation commune pour au moins deux agences ? Si, oui lesquelles ? (chef des Opérations Unicef, PNUD)
 - j. Etes-vous satisfait des prestations fournies ? (autres agences)

4.10. Quelle a été la valeur ajoutée (contribution) de l'UNDAF au développement du pays par rapport à chaque effet ?

Comment ?

V-DELIVERING AS ONE

Dans le cadre de la mise en œuvre du DAO, quels sont les résultats en ce qui concerne les principes de l'unité prônée en termes de :

- ✓ un même leader
- ✓ un programme unique
- ✓ un cadre budgétaire commun
- ✓ parler d'une seule voix
- ✓ un seul bureau opérationnel
- ✓ Comment vos actions bénéficient –elles de la visibilité du SNU ? (ASNU)
- ✓ Pourquoi ?
- ✓ Pensez-vous qu'il existe un seul système des Nations Unies au Togo ? (Autres partenaires)
- ✓ Pourquoi ?

VI-LES RECOMMANDATIONS POUR LE PROCHAIN CYCLE PAR RAPPORT AUX NOUVEAUX PRINCIPES DE PROGRAMMATION

De façon globale, avez-vous d'autres recommandations à formuler dans le cadre du prochain cycle de l'UNDAF ?

- 1- Principe 1 : Ne laisser personne de côté
 - Quels sont les acteurs-clés qui pourront être impliqués dans la prochaine programmation des Nations Unies en lien avec les questions de gouvernance (à modifier selon l'effet)?

- Quels sont leurs domaines d'intervention ?
 - Pourquoi pensez-vous que ce sont des acteurs majeurs qui ont été peu pris en compte ?
 - Participaient-ils aux activités des Nations Unies de façon formelle ou non ?
 - Quels sont leurs forces ?
 - Quelles sont leurs limites ?
- 2- Principe 2 : Droits humains, équité du genre et leadership féminin
- Est-ce que les questions liées aux droits humains, au genre et au leadership féminin sont totalement prises en compte dans les nouvelles orientations stratégiques du pays ?
 - Comment le SNU peut contribuer à leur prise en compte de façon transversale ?
 - Qui sont les acteurs clés qui peuvent contribuer à cette prise en compte ?
 - Quels sont les enjeux et défis à relever pour une bonne implication de ces acteurs ?
- 3- Principe 3 : Durabilité et résilience
- Quelles sont les stratégies gagnantes utilisées par les communautés/acteurs pour répondre aux enjeux identifiés dans le cycle passé de programmation de l'UNDAF et qui n'avaient pas fait l'objet d'accompagnement du SNU ?
 - Sont-elles reproductibles ?
 - Comment se matérialisent-elles par domaine d'intervention?
 - Quels sont les points à renforcer pour sa pérennité ?
 - Quels sont leurs degrés de transférabilité ?
 - Quels en sont les principales forces ?
 - Quelles en sont les limites ?
- 4- Principe 4 : Responsabilité
- Existe-t-il des mécanismes conjoints de reddition de compte entre le Gouvernement et le SNU ?
 - En avez-vous connaissance ?
 - Que pensez-vous de l'efficacité de ce mécanisme ?
 - Quels sont ces forces ?
 - Quelles sont ses faiblesses ?
 - Que faut-il faire pour l'améliorer ?
 - Comment pensez-vous y contribuer ?



Systeme des Nations Unies au Togo

**EVALUATION FINALE
DU PLAN-CADRE DES NATIONS UNIES
POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT – 2014-2018**

Termes de référence pour le recrutement d'un (01) consultant international chef de mission de l'évaluation finale du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement 2014 - 2018

| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Location : | Lomé, TOGO |
| Application Deadline : | 21 juillet 2017 |
| Type of Contract : | Individual Contract |
| Post Level : | Consultant International |
| Languages Required : | Français, Anglais |
| Duration of Initial Contract : | |
| Date du début de la mission | Août 2017 |

Historique / Background

Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement définit les résultats stratégiques à moyen terme de la contribution collective du Système des Nations Unies aux priorités nationales de développement. L'alignement sur les priorités, les systèmes et les cycles nationaux de planification constitue un élément clé du Plan cadre. A cet effet, le Plan cadre 2014-2018 se fonde sur les priorités et orientations du Gouvernement énoncées dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) pour la période 2013 -2017. Le processus d'élaboration du Plan cadre a été conduit suivant une approche participative de l'ensemble des acteurs de développement. En lieu d'un bilan commun complet de pays, le système des Nations Unies et les autorités nationales se sont accordés de capitaliser l'abondante documentation existante à partir des résultats de l'évaluation

finale du Document complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C 2009-2011), des analyses sectorielles, de la revue documentaire sur les politiques et les stratégies, ainsi que de nombreux documents et rapports d'analyse sur le Togo, produits aux fins de la préparation de la SCAPE (2013-2017).

Afin de disposer de données dans des domaines spécifiques liés aux mandats des agences, l'Equipe de pays et les autorités nationales ont opté pour les analyses complémentaires sur les questions de l'accès équitable et durable des pauvres aux ressources productives et aux services sociaux de base de qualité. Sur la base de cette analyse et des avantages comparatifs, le Plan-cadre 2014-2018 a défini la contribution des Nations Unies autour de trois effets stratégiques, à savoir :

- (i) L'amélioration de la sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ;
- (ii) L'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables aux services sociaux de base de qualité ;
- (iii) L'amélioration des capacités institutionnelles, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

L'évaluation finale du Plan-Cadre trouve deux (02) principales justifications :

D'une part, elle répond aux dispositions du cadre de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan-cadre ; ces dispositions prévoient que le Gouvernement et le système des Nations Unies réaliseront des (i) revues annuelles pour apprécier les progrès accomplis, (ii) une évaluation à mi-parcours au besoin, pour préserver la validité des effets du Plan-cadre au regard de l'évolution du contexte de mise en œuvre et mesurer les progrès accomplis en ce qui concerne l'application de l'approche « Unis dans l'action », et enfin, une (iii) évaluation finale au cours de la dernière année du cycle aux fins de disposer des enseignements pour le prochain cycle de programmation ;

D'autre part, l'évaluation finale du Plan-cadre 2014-2018 se justifie par rapport aux directives du Groupe des Nations Unies pour le développement qui exigent des équipes de pays de procéder avec le Gouvernement, à une évaluation finale du Plan-cadre en vue de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de la contribution du système des Nations Unies aux priorités de développement des pays qu'elles appuient²⁶.

L'évaluation finale du Plan-cadre, tout en se conformant à ces exigences, a pour but de tirer des enseignements sur la mise en œuvre du cycle finissant qui permettront d'alimenter le

²⁶ Processus d'élaboration du PNUAD, Partie (I) Principes directeurs à l'attention des équipes de pays des Nations Unies Janvier 2010

bilan commun de pays (BCP) completet d'éclairer la phase de planification stratégique du prochain Plan-cadre.

L'exécution du Plan-cadre en cours a fait l'objet de plusieurs revues annuelles (2014 ;2015 ;2016) par le Gouvernement et l'Equipe de pays.On note un certain nombre de facteurs qui ont marqué le contexte de mise en œuvre au titre desquels on peut mentionner :

- l'adoption en septembre 2015 du nouveau programme de développement durable pour l'après-2015, articulé autour de 17 objectifs et 169 cibles visant à mettre fin à la pauvreté, promouvoir la prospérité et le bien-être pour tous et faire face au changement climatique. Ce nouvel agenda de développement implique des choix pour chaque pays conformément à ses défis de développement. Dans le prolongement de la SCAPE qui arrive à terme en décembre 2017, le Togo a entrepris l'élaboration d'un nouveau Plan National de Développement (PND) pour la période 2018-2022 basé sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Le PND en cours de formulation déterminera l'orientation du prochain Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du pays.
- la tenue de l'élection présidentielle: l'année 2015 a été marquée au Togo par l'élection présidentielle organisée le 25 avril 2015. Si le processus électoral s'est déroulé dans un climat globalement apaisé, la revue annuelle a révélé qu'il a néanmoins et de façon significative influencé les délais de mise en œuvre des activités programmées dans le Plan-cadre en 2015.
- la demande du Gouvernement d'accélérer la réforme des Nations Unies par l'adoption de l'approche « Unis dans l'action » en vue de favoriser une meilleure intégration des interventions du Système des Nations Unies pour une plus grande synergie dans le soutien aux actions de développement du pays. Tandis que la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » commence avec un nouveau cycle de programmation, la demande du Gouvernement est intervenue en octobre 2013, au terme du processus d'élaboration du Plan cadre, signé le 27 novembre 2013. Pour prendre en compte cette nouvelle donne, le Gouvernement et le Système des Nations Unies ont convenu de faire du cycle de coopération 2014-2018, un cadre pilote pour la mise en œuvre progressive de l'approche « Unis dans l'action » dont les résultats seront appréciés lors de l'évaluation finale, pour inscrire systématiquement le prochain cycle dans ladite approche.

But et utilisation de l'évaluation

L'évaluation finale du Plan-cadre est conjointement conduite par le Gouvernement et l'Equipe de pays dans la perspective de formulation du nouveau cycle de programmation

de la contribution du Système des Nations Unies au développement du pays. Elle est réalisée dans une double finalité : accroître la redevabilité et l'apprentissage. Au plan de la redevabilité, l'évaluation finale vise à établir le bilan du cycle de programmation finissant, en analysant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des Agences des Nations Unies au Togo. Dans l'optique de l'apprentissage, la présente évaluation finale examinera les facteurs contextuels, les forces, faiblesses, opportunités et contraintes en lien avec les performances réalisées, à l'effet de fournir des informations susceptibles de tirer les enseignements sur les processus de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi et de coordination, en vue d'améliorer le prochain cycle. En ce sens, la consultation et l'appréciation des parties prenantes et des bénéficiaires du secteur public, de la société civile, du secteur privé et des autres partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux seront prises en compte.

Objectifs et résultats de l'évaluation

Objectifs de l'évaluation

Objectif principal

L'évaluation finale du Plan-cadre 2014-2018 a pour objectif d'établir le bilan de la contribution du système des Nations Unies au développement du pays et d'améliorer l'efficacité du prochain cycle. Il s'agira d'apprécier de manière systématique, objective et sensible au genre, la valeur et les enseignements de la mise en œuvre du Plan-cadre sur la période sous revue, précisément de janvier 2014 à juillet 2017.

Objectifs spécifiques

De manière spécifique, l'évaluation a pour objectif de :

- mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus du Plan-cadre 2014-2018 au regard des indicateurs de la matrice des résultats, en tenant compte du contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ;
- documenter et analyser la performance des initiatives et programmes/projets conjoints mis en œuvre (programmation, coordination, résultats, contraintes, opportunités, défis) ;
- évaluer les modalités de gestion et les arrangements institutionnels retenus dans le présent Plan-cadre, notamment par rapport aux mécanismes de coordination et de suivi-évaluation ;
- apprécier les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » sous le présent Plan-cadre ; analyser les défis à relever dans l'hypothèse que l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Plan-cadre devront s'inscrire

systematiquement dans l'approche « Unis dans l'action »;

- examiner la participation des Agences non-résidentes ainsi que des partenaires impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du Plan-cadre (partenaires nationaux, acteurs de la société civile, du secteur privé, les partenaires techniques et financiers, etc.);
- formuler des recommandations sur la base des conclusions et leçons apprises identifiées lors de l'évaluation pour permettre à l'Equipe de pays d'améliorer la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi du nouveau Plan-cadre.

Une équipe de consultants sera recrutée pour appuyer la présente évaluation du Plan-cadre. Elle comprendra (i) un (01) consultant international, chef de mission et (ii) six (06) consultants nationaux, à raison de 02 par effet.

Devoirs et responsabilités / Duties and Responsibilities

Méthodologie de l'évaluation

Le consultant international, chef de mission proposera une démarche méthodologique complète et détaillée pour l'évaluation du Plan-cadre, notamment la prise en compte des principes de programmation et le mécanisme de coordination, ainsi que l'évaluation des effets (méthodes proposées, sources de données, procédures et instruments de collecte et méthodes d'analyse des données); la méthodologie devra être liée aux critères et questions d'évaluation qui sont définis dans le cadre de la présente évaluation. L'utilisation d'une matrice d'évaluation est utile pour relier ces éléments ensemble. En tout état de cause, la méthodologie s'appuiera sur une variété de techniques et d'outils de collecte et d'analyse de données essentiellement basés sur la revue documentaire et les entretiens/interviews avec les acteurs, les partenaires et les bénéficiaires. Elle inclura :

- l'examen du document du Plan-cadre 2014-2018, les rapports annuels/ de progrès, les documents stratégiques, les plans nationaux, les politiques et les programmes connexes, les documents de projet/ programme conjoints.
- entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés (gouvernement, membres de la communauté des donateurs, représentants d'organisations clés de la société civile, membres de l'Equipe de pays, partenaires de mise en œuvre).
- discussions de groupes impliquant des groupes et des sous-groupes d'intervenants, décideurs, bénéficiaires.
- autres méthodes telles que la cartographie des résultats, les visites des sites/ terrain, l'observation, etc.

Les méthodes et les processus de collecte de données devraient tenir compte de la sensibilité au genre et les données devraient être systématiquement ventilées selon le sexe

et l'âge et, dans la mesure du possible.

La note méthodologique pourra faire l'objet d'amendements par le Comité technique au cours du briefing de l'équipe de consultants ; le consultant national intégrera les recommandations du comité technique dans la note méthodologique finale.

Résultats attendus (livrables)

Les principaux résultats attendus au terme de cette mission d'évaluation sont les suivants :

- (i) **un rapport préliminaire d'évaluation**: un rapport préliminaire sera élaboré et soumis à la suite de la revue documentaire, de la collecte et analyse des données de terrain ; ce rapport servira de document de travail pour l'examen interne par le Comité technique. Les observations du Comité technique permettront de produire une version avancée du rapport qui servira de document de base pour l'atelier de pré-validation. Cette version avancée sera partagée avec tous les partenaires et le QSA/ PSG pour leurs observations avant l'atelier de pré-validation.
- (ii) **un rapport pré-final** : la version avancée du rapport fera l'objet d'un atelier technique de pré-validation. Les commentaires de l'atelier de pré-validation seront versés à l'équipe d'évaluation pour produire le rapport pré-final. Il présente les résultats obtenus au cours du cycle de programmation et les recommandations. Le rapport pré-final sera soumis aux Comités technique et de pilotage ainsi qu'au QSA/PSG pour leurs ultimes observations qui seront versées aux consultants pour préparer le rapport Final.
- (iii) **un rapport final d'évaluation** : il prendra en compte les observations ultimes Des comités technique, de pilotage et du QSA/ PSG. Le rapport d'évaluation du Plan-cadre doit être bref et porter sur les résultats de la contribution des Nations Unies aux priorités nationales de développement.

Compétences /Competencies

- Faire preuve d'intégrité et agir conformément aux valeurs et à l'éthique des Nations unies;
- Faire preuve de sensibilité et d'adaptabilité face aux différences entre individus (sexe, âge, etc.);
- Maîtrise des techniques participatives et autres approches de collecte et d'analyse des données ;
- Haute capacité d'analyse institutionnelle.
- Bonnes aptitudes interpersonnelles et de travail en équipe;
- Excellente communication orale et écrite en français et en anglais
- Excellent leadership et compétences managériales
- Bonne compréhension de la réalisation et de l'évaluation des programmes
- Aptitudes à concevoir et mettre en oeuvre toutes les étapes de l'évaluation

- Très motivé avec une habilité à travailler avec un minimum de supervision;
- Bonne maîtrise des outils informatiques.
- Connaissance de l’Afrique en général et du Togo en particulier serait un atout ;
- Excellentes capacités de facilitation avec l’utilisation de certaines méthodes participatives.

Qualifications et expériences requises / Required Skills and Experience

Qualifications :

Diplôme de niveau BAC + 5 en développement international, sciences sociales, économie du développement, planification ou autres domaines pertinents à la mission.

Expérience :

- expérience internationale significative d’au moins 10 ans dans la formulation et la conduite d’évaluation de programmes de développement, de revues de plans cadres/ plans stratégique ou de politiques publiques ;
- bonne connaissance du mandat des Nations Unies et du processus de réforme des Nations Unies ;
- maîtrise de l’analyse holistique et des interventions conjointes de plusieurs acteurs ;
- solide maîtrise de la collecte et de l’analyse de données ventilées par sexe ;
- expertise démontrée dans la rédaction et l’édition de rapport technique;
- expérience avérée en gestion des tâches et d’équipes multidisciplinaires ;
- excellente capacité de communication interpersonnelle ;
- une expérience dans les questions de développement ;
- une bonne communication et une excellente capacité rédactionnelle en français ;
- une parfaite maîtrise des outils informatiques.

Langue:

- La langue de travail au Togo est le Français. Une parfaite maîtrise du français est exigée. Une bonne maîtrise de l’anglais, parlé et écrit constitue un atout.

Missions du consultant international, chef d’équipe

Le chef de mission est responsable de:

- la conduite générale de la mission et de la coordination de la mission;
- organiser la division de travail entre les membres de l’équipe, conformément à leurs domaines respectifs;
- la démarche méthodologique et développement du plan d’évaluation;
- l’analyse documentaire ;
- l’organisation et de la conduite des entretiens avec les parties prenantes à

l'évaluation (chefs d'agence du SNU, responsables gouvernementaux, partenaires d'exécutions, partenaires techniques et financiers, etc) ;

- la facilitation de l'atelier de validation des résultats de l'évaluation et de la prise en compte des observations de l'atelier ;
- l'élaboration et la soumission dans les délais des rapports attendus.

Durée de la mission :

L'ensemble de la prestation de service se déroulera sur une période vingt-huit (28) jours ouvrés

Documents à inclure dans la soumission de la proposition

Les Consultant(e)s intéressé(e)s doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants:

Une Proposition Technique

L'offre technique devra comprendre une note méthodologique détaillée sur la conduite de la mission avec, si possible, un draft de plan de travail, le curriculum vitae du consultant, les références de missions similaires exécutées. Tout autre document permettant de mieux apprécier les compétences du consultant devra être joint.

Une Proposition Financière

Le consultant International devra faire son offre financière globale comprenant tous les éléments de coûts liés à la mission, entre autres ses honoraires, ses frais d'hébergement, son billet d'avion, etc. Elle doit être libellée en **USD**.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé de demander aux candidats au Contrat Individuel de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions aller-retour (if applicable), les honoraires, les frais de séjour et le nombre de jours de travail prévus. Le Système des Nations Unies (SNU) n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

En cas de voyages non prévus dans les TDR, le paiement des coûts de voyage (y compris les billets d'avion, l'hébergement, et les dépenses des terminaux) doit être convenu entre le Bureau du **PNUD** et le consultant individuel avant le voyage et devra être remboursé.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TdR et après acceptation du responsable désigné par le **PNUD**.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

Critères d'évaluation des soumissions

Les consultants individuels seront évalués en fonction d'une analyse cumulative en prenant en considération la combinaison des qualifications des candidats et une proposition financière.

Le contrat sera attribué au/à la consultant(e) dont l'offre aura été évaluée et ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères pondérés technique et financier spécifiques à cette invitation.

Pondération: la pondération retenue, pour l'évaluation des offres, est la suivante:

- Pourcentage de l'offre technique: 70%;
- Pourcentage de l'offre financière: 30%.

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 45 points dans la note technique seront qualifiés pour l'évaluation financière.

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière recevra une note financière (Nf) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $Nf = 30 \times Fm / F$ (F étant le montant de la proposition financière évaluée).

Pour finir, les propositions seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec application des pondérations (70% pour la proposition technique ; 30% pour la proposition financière) pour aboutir à une note globale (NG = Nt+Nf).

L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

Principaux critères de sélection

Eligibilité pour l'évaluation technique (Oui/Non)

- Etre titulaire d'un Diplôme de niveau BAC + 5 en développement international, sciences sociales, économie du développement, planification ou autres domaines pertinents à la mission.
- Avoir une pratique d'au moins dix (10) ans dans le domaine de la planification, du suivi et de l'évaluation ou en gestion axée sur les résultats ;
- Avoir une expérience internationale significative d'au moins 10 ans dans la

formulation et la conduite d'évaluation de programmes de développement, de revues de plans cadres/ plans stratégique ou de politiques publiques ;

Notation de l'offre technique (70 points)

| Critères | Poids max | Nbre de points maximum |
|--|------------------|-------------------------------|
| Technique | .70 | 70 |
| L'expertise en évaluation (expérience pratique ainsi que la formation, la recherche en matière d'évaluation, le cycle de gestion de projet / Gestion axée sur les résultats) | .15 | 20 |
| Une bonne connaissance du Système des Nations Unies, des principes d'élaboration et d'évaluation des programmes de coopération du SNU ; expérience dans l'évaluation de programmes de développement au niveau des pays | .15 | 15 |
| Expérience dans la rédaction et/ou la supervision des rapports analytiques | .10 | 10 |
| Niveau de compréhension par le consultant de la mission/Cohérence de la proposition du consultant avec les TDR et du planning de travail | .30 | 30 |
| Financière | .30 | 30 |
| Total points obtenus | 1.00 | 100 |

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse procurement.tg@undp.org, ou déposée sous pli fermé au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé). La mention «**Consultant International Chef de mission de l'évaluation finale du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement 2014 - 2018**» devra figurer sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé.

