



Ministère de la Planification  
du Développement et de la  
Coopération

**EVALUATION DU CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE  
DÉVELOPPEMENT 2019-2023**

**Rapport final**

**ÉQUIPE D'ÉVALUATION**

<b>Titre /Position dans l'équipe</b>	<b>Nom et Prénoms</b>
<b>Consultant International, Chef de Mission</b> (Axe 3 : Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité)	<b>Prof. Oleh KAM</b>
<b>Consultant National</b> (Axe 1 : Employabilité, croissance économique durable et inclusive)	<b>M. Ayao Madjri SANVEE</b>
<b>Consultant National</b> (Axe 2 : Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles).	<b>M. Bontiébite BADJARE</b>
<b>Consultant National</b> (Axe 4 : Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale).	<b>Dr. Mékéména TABE</b>

**Juillet 2022**

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iii
LISTE DES GRAPHIQUES .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES .....	iv
I- RESUME EXECUTIF .....	1
But et objectifs de l'évaluation .....	1
Méthodologie.....	1
Principaux constats et conclusions .....	2
Principales recommandations .....	3
II- INTRODUCTION.....	4
2.1. But de l'évaluation.....	4
2.2. Objectifs de l'évaluation.....	5
2.3. Portée de l'évaluation.....	5
2.3.1. Portée programmatique de l'évaluation.....	5
2.3.2. Couverture géographique de l'évaluation.....	6
2.3.3. Période étudiée .....	6
2.3.4. Critères et questions de l'évaluation.....	6
2.3.5. Articulation du rapport .....	8
2.3.6. Evaluabilité du CCD.....	8
III- CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT.....	9
3.1 Défis du développement et stratégies nationales .....	9
3.1.1. Employabilité, croissance économique durable et inclusive.....	9
3.1.2. Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles.....	9
3.1.3. Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité.....	9
3.1.4. Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale.....	10
3.2. Évolution du contexte pendant la période de mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD 2019-2023) .....	10
3.3. Progrès accomplis vers la réalisation des ODD, l'excellent parcours du Togo entre 2015 et 2020. ....	11
3.4. Le rôle des partenaires du développement .....	12
3.5. Réponses et stratégies du Système des Nations Unies .....	12
3.6. Avantages comparatifs du SNU Togo .....	14
3.7. La structure financière prévisionnelle du CCD .....	14
3.8. Mise en œuvre, dispositif de coordination et de suivi .....	15

IV-	METHODOLOGIE DE L'EVALUATION .....	15
	4.1. Cartographie et échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes (programmatiques ; acteurs ; bénéficiaires).....	17
	4.2. Gestion de l'évaluation .....	18
	4.3. Considérations éthiques .....	19
	4.4. Assurance de la qualité .....	19
V-	CONSTATS : LES REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION.....	20
	5.1. Axes programmatiques .....	20
	5.1.1. Pertinence/ adaptabilité.....	20
	5.1.2. Efficacité.....	23
	5.1.3. Efficience.....	51
	5.1.4. Orientations vers l'impact .....	54
	5.1.5. Durabilité .....	56
	5.2. Positionnement stratégique.....	57
	5.2.1. Cohérence .....	57
	5.2.2. Coordination .....	60
VI-	CONCLUSION .....	63
	5.1. Niveau stratégique .....	63
	5.2. Niveau programmatique .....	64
VII-	RECOMMANDATIONS .....	68
	7.1. Recommandations stratégiques .....	68
	7.2. Recommandations programmatiques .....	68
VIII-	LIMITES ET LEÇONS APPRISES .....	69
	8.1. Limites de l'évaluation .....	69
	8.2. Les leçons apprises .....	69

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Les utilisateurs et les utilisations de cette évaluation.....	4
Tableau 2 : Critères d'évaluation contenus dans les termes de référence .....	6
Tableau 3 : Performances de progrès vers l'atteinte de l'ODD/ Togo.....	11
Tableau 4: Récapitulatif de l'APD .....	12
<u>Tableau 5: Budget prévisionnel du CCD 2019- 2023 (USD).....</u>	<u>15</u>
Tableau 6: Cartographie ; échantillonnage ; taille des échantillons.....	16
Tableau 7: Cadre de gestion de l'évaluation .....	19
Tableau 8 : Echelle d'appréciation de la performance en fonction du taux d'achèvement.....	25
Tableau 9: Efficacité par rapport aux indicateurs de progrès : Indicateurs d'effet .....	26
Tableau 10: Efficacité par rapport aux indicateurs de progrès : Indicateurs de produits.....	34
Tableau 11: Les facteurs ayant favorisés l'obtention des résultats .....	50
Tableau 12: Les facteurs ayant freinés l'obtention des résultats.....	50
Tableau 13: Projets conjoints au niveau du Togo .....	52
Tableau 14: Complémentarité entre les interventions menées au sein des ASNU .....	58
Tableau 15: Réactivité de la mission aux défis rencontrés .....	69

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Processus de triangulation et de validation.....	16
Figure 2: Organes de coordination du CCD.....	63

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1: Budget prévisionnel du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) par Effet .....	15
---	----

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

<b>ANJE</b>	Alimentation du nourrisson et du jeune enfant
<b>ANPC</b>	Agence Nationale de la Protection Civile
<b>APEM</b>	Association pour la promotion des enfants malentendants
<b>ARV</b>	Antirétroviraux
<b>ASNU</b>	Agences du Système des Nations Unies
<b>AVEC</b>	Associations villageoises d'épargne et de crédit
<b>BCP</b>	Le Bilan commun de pays
<b>BCAH</b>	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
<b>BCR</b>	Bureau du Coordonnateur Résident
<b>BOS</b>	Business Operations Strategy (Stratégie relative aux activités opérationnelles)
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement
<b>CBC</b>	Cadre Budgétaire Commun
<b>CCD</b>	Cadre de coopération pour le Développement
<b>CDN</b>	Contributions Déterminées au niveau National
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CNSS</b>	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>CRT</b>	Caisse de Retraite du Togo
<b>CSIGERN</b>	Cadre stratégique d'investissements pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles au Togo
<b>CTOP</b>	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles
<b>DAO</b>	Delivery As One
<b>DGMAP</b>	Direction Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat
<b>DH</b>	Droits Humains
<b>DSID</b>	Direction des Statistiques agricoles de l'Information et de la Documentation
<b>DTS</b>	Droit de Tirage Spécial
<b>EDST</b>	Enquête Démographique et de Santé au Togo
<b>FDS</b>	Forces de défense et de sécurité
<b>FFF</b>	Mécanisme forêts et paysans (de l'anglais Forest and Farm Facility)
<b>EIPT</b>	Enquête sur les Indicateurs du Paludisme
<b>ETFP</b>	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
<b>EPU</b>	Examen périodique universel
<b>FDR</b>	Feuille de route gouvernementale Togo
<b>GES</b>	Genre et Égalité des Sexes
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>HCR</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
<b>IDH</b>	Indice de développement humain
<b>IMF</b>	Institutions de Micro-finances
<b>INAM</b>	Institut National d'Assurance Maladie
<b>INSEED</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et démographiques
<b>IST</b>	Infections sexuellement transmissibles
<b>LNOB</b>	Leave no one behind
<b>MID</b>	Moustiquaire à imprégnation durable
<b>MPD</b>	Ministère de la Planification du Développement
<b>MPDC</b>	Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération
<b>MPME</b>	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques

<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OPFA</b>	Organisations des producteurs forestiers et agricoles
<b>OIT</b>	Organisation International du Travail
<b>OIM</b>	Organisation Internationale pour les Migrations
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le développement
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la Santé
<b>OMT</b>	Comité de gestion des opérations
<b>OSC</b>	Organisations de la société civile
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
<b>ONUSIDA</b>	Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/SIDA
<b>PAM</b>	Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies
<b>PAO</b>	Plan d'Action Opérationnel
<b>PE</b>	Partenaires d'Exécution
<b>PFE</b>	Pratiques Familiales Essentielles
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PMA</b>	Pays les Moins avancés
<b>PME/PMI</b>	Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
<b>PMH</b>	Pompes à Motricité Humaine
<b>PNACC</b>	Plan National d'Adaption aux Changements Climatiques du Togo
<b>PND</b>	Plan National de Développement
<b>PNE</b>	Politique Nationale de l'Emploi
<b>PNIASAN</b>	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PNRCME-DD</b>	Programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable
<b>PS</b>	Professionnelles du sexe
<b>PSE</b>	Plan Sectoriel de l'Education
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et financiers
<b>PVVIH</b>	Personnes Vivant avec le VIH
<b>QE</b>	Questions d'évaluation
<b>QUIBB</b>	Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base de Bien-être
<b>RCD</b>	Rapport sur la coopération au développement
<b>RESEN</b>	Rapport sur l'état du système éducatif national
<b>SDMNR</b>	Surveillance des Décès Maternels et Néonataux et de la Riposte
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>SONU</b>	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence
<b>TUSM</b>	Taux d'utilisation des services de microfinance
<b>TCAM</b>	Taux de Croissance Annuel Moyen
<b>TDR</b>	Termes de Référence
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UNFPA</b>	Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
<b>UNREC</b>	Centre Régional des Nations Unies pour la paix et le désarmement en Afrique
<b>USD</b>	Dollar américain
<b>VIH</b>	Virus de l'Immunodéficience Humaine

## I- RESUME EXECUTIF

### But et objectifs de l'évaluation

L'évaluation du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD) 2019-2023 a trois buts principaux : (i) entretenir et renforcer la redevabilité des gestionnaires et des Agences du Système des Nations Unies (ASNU) vis-à-vis des donateurs, du Gouvernement du Togo, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes ; (ii) promouvoir l'apprentissage entre les partenaires clés engagés dans la formulation et la mise en œuvre des interventions ; (iii) relever les leçons apprises de la mise en œuvre du CCD 2019-2023 et formuler des recommandations pour l'élaboration du prochain cadre de coopération.

L'objectif global de l'évaluation anticipée était de faire un bilan de la contribution de l'Equipe de pays à la réalisation de l'agenda 2030 au Togo tout en soulignant les points d'attention pour une meilleure prise en compte des laissés pour compte dans le prochain cycle de programmation.

De manière spécifique, il s'agissait de :

- ❖ Apprécier le niveau de prise en compte des populations vulnérables, des personnes laissées pour compte ou celles à risque de l'être, notamment en lien avec le genre, le handicap et autres considérations sociales à l'origine de toute forme d'exclusion, y compris celles susceptibles de compromettre la résilience des populations et la cohésion sociale ;
- ❖ Mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats escomptés du CCD 2019-2023, en lien avec la matrice des résultats, les ressources mobilisées et l'évolution du contexte ;
- ❖ Analyser et documenter la performance des initiatives et programmes/projets conjoints mis en œuvre : résultats, contraintes, opportunités et défis ;
- ❖ Evaluer la mise en œuvre de la réforme, les arrangements institutionnels et mécanismes de gestion du CCD et leur incidence sur la manière de travailler ensemble au sein de l'Equipe de pays et de collaborer avec les autres acteurs en vue de l'atteinte des résultats ;
- ❖ Analyser le partenariat et les mécanismes de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement au Togo : couverture, coordination, efficacité et partenariats innovants mobilisés pour une plus grande incidence des actions de l'Equipe de pays et le renforcement de la synergie d'action avec d'autres acteurs (société civile, communautés, partenaires techniques et financiers, gouvernement ...) ;
- ❖ Formuler des recommandations sur la base des résultats de l'évaluation et des leçons apprises de la mise en œuvre du CCD en vue d'une meilleure planification du prochain cycle de programmation, notamment la prise en compte des personnes à risque d'être laissées pour compte.

### Méthodologie

La collecte et l'analyse des données ont été faites selon les critères d'évaluation suivants : i) pertinence/adaptabilité ; ii) efficacité ; iii) cohérence ; iii) efficience ; iv) durabilité ; v) orientation vers l'impact) ; vi) coordination. L'évaluation a couvert les 4 domaines prioritaires du CCD 2019-2023 : i) Employabilité, croissance économique durable et inclusive ; ii) Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles ; iii) Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité ; iv) Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale. En outre, l'évaluation a pris en compte les aspects transversaux tels que l'approche basée sur les droits humains, ne laisser personne pour compte, le genre. Les interventions du CCD 2019-2023 ont couvert l'ensemble du territoire du pays. Cependant, la collecte des données a été faite auprès des acteurs au niveau central et local dans les régions

suivantes : Maritime, Kara et Savanes. La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative inclusive impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur la triangulation des données primaires et secondaires. Quatre principales méthodes de collecte de données ont été utilisées :

**-La revue documentaire** : la revue de la documentation a permis de collecter des informations dans les documents suivants : le document programme (CCD 2019-2023) ; les Plans Stratégiques des Agences ; le PND (2018-2022), les rapports de revue du CCD ; les documents de projets et programmes ; les rapports d'activités des partenaires d'exécution ; les documents de politique et de stratégie dans différents secteurs...

**-Les entretiens individuels semi-directifs** ont été réalisés auprès du Bureau du Coordonnateur Résident du SNU au Togo, des Chefs d'Agences, des Chargés de programmes, des Organes du CCD, des Ministères concernés au niveau central et déconcentré, des Organisations de la Société Civile, les partenaires d'exécution du CCD. Au total, 69 entretiens individuels ont été réalisés.

**-Des Focus Group dirigés** ont été réalisés auprès des populations bénéficiaires des interventions des ASNU (hommes, femmes, jeunes, populations vulnérables). Au total 17 groupes de discussion ont été réalisés dans les trois régions retenues pour la collecte des données avec 194 participants.

**-Des observations directes** ont été réalisées lors des visites de terrain notamment dans les trois régions ciblées.

Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », mais aussi pour mettre en exergue d'autres idées/nuances par rapport à une même question. 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.

### **Principaux constats et conclusions**

#### ***Au niveau stratégique :***

- Le CCD 2019-2023 a clairement posé le postulat de la complémentarité et de la synergie d'actions entre les Agences à travers l'élaboration et la mise en œuvre de projets conjoints. Au niveau de la cohérence externe, des collaborations ont été tissées entre certaines Agences du Système des Nations Unies et d'autres partenaires au développement du Togo pour la mise en œuvre d'actions conjointes.

-Toutes les ASNU au Togo sont engagées dans la réforme avec leur participation effective à la mise en œuvre du Cadre de coopération entre le système des Nations Unies et le Gouvernement togolais. La réforme a été bien accueillie par les autorités togolaises. Les organes de gestion du CCD ont été mis en place et sont opérationnels, à l'exception des Groupes d'Effets qui n'ont pu tenir leurs réunions.

#### ***Au niveau programmatique :***

-Le CCD 2019-2023 et tous ses produits ont démontré leur adéquation aux besoins/priorités nationales identifiés dans le PND (2018-2022), leur alignement aux ODD, et leur réactivité



aux changements, notamment dans la réponse aux besoins émergents relevant des situations spécifiques d'urgence humanitaire comme la pandémie de COVID-19, la crise au Sahel (extrémisme violent) et aux inondations.

-La mesure de la performance a montré que le CCD 2019-2023 a enregistré une efficacité mitigée en ce qui concerne l'atteinte des cibles des indicateurs de produits.

- Le CCD a fait montre d'une utilisation adéquate des ressources pour atteindre des résultats remarquables avec une performance significative dans la mobilisation des ressources et l'exécution budgétaire. D'une manière générale, les interventions se sont appuyées sur les ressources spécifiques des Agences elles-mêmes, mises à part les ressources limitées d'une demi-dizaine de projets conjoints. La mise en œuvre du Business Operations Strategy (Stratégie relative aux activités opérationnelles) (BOS), a favorisé une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme.

-Les interventions du SNU ont contribué à l'amélioration des revenus des producteurs ruraux grâce aux appuis aux agriculteurs pour accéder aux services de finance ainsi qu'à améliorer la production et la qualité de leurs productions agricoles. Dans le domaine de l'éducation, les interventions du SNU ont contribué à améliorer la "Qualité de l'apprentissage. Le renforcement des capacités des acteurs de la justice pour enfants a permis à contribuer à la réinsertion sociale en collaboration avec les ONG et associations partenaires.

-La soutenabilité des effets du CCD est assurée par l'engagement et la volonté politiques affichés par les autorités togolaises dans l'appropriation des interventions du SNU. Dans le cadre de la mise en œuvre du CCD, les capacités nationales ont été renforcées au sein des différents secteurs du gouvernement et de la société civile. Cependant, on note une insuffisance des ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre des actions du CCD tant du côté du gouvernement que du côté du Système des Nations Unies.

### **Principales recommandations**

#### ***Recommandations stratégiques***

- Renforcer la programmation conjointe entre les ASNU afin de favoriser davantage d'inclusivité et de synergie d'actions dans la mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD 2019-2023). Un engagement plus affiché de la part des responsables des organes de coordination revêt un caractère important pour une programmation conjointe plus efficace dans la mise en œuvre du CCD ;
- Elaborer une cartographie des interventions des ASNU au Togo ;
- Rendre effectif la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale aux groupes de résultats afin de les rendre opérationnels pour répondre au devoir de responsabilité du système des Nations Unies ;
- Aligner les indicateurs de produits des plans de travail des Agences sur ceux du cadre de résultats du CCD pour faciliter la collecte des données et l'élaboration des rapports du SNU au Togo ;
- Organiser des ateliers de renforcement des capacités du personnel des Agences (chargés de programmes, chargés de suivi évaluation) sur la « vision stratégique » du CCD afin de faciliter l'élaboration et le renseignement des indicateurs du cadre de résultats.

#### ***Recommandations programmatiques***

- Définir des indicateurs liés au genre dans le cadre de résultats du CCD ;
- Faire une analyse genre exhaustive dans le document de programme (CCD) ;

- Prévoir une désagrégation selon le sexe des indicateurs dans le cadre des résultats de manière à mettre en évidence la sensibilité genre dans les interventions ;
  - Assurer plus de lisibilité et de traçabilité dans la détermination des cibles des indicateurs en adoptant une approche standard basée sur des critères objectivement vérifiables (temps, coûts, etc.) et valorisée dans une documentation ;
  - Accompagner le Gouvernement du Togo dans la collecte et la mise à disposition des données qui sont de véritables outils d'aide à la prise de décision, à la mesure des progrès pour la prise des actions correctives appropriées ;
  - Renforcer les capacités matérielles, techniques et financière de l'INSEED pour produire des données à une fréquence raisonnable pour le calcul des indicateurs nécessaires au suivi du CCD ;
  - Dans le cadre de la mise en œuvre du Delivery As One (DaO), faire une mobilisation des ressources pour l'ensemble du SNU. Pour ce faire, une stratégie de mobilisation doit être élaborée ;
- Pour permettre la participation des points focaux des Agences au fonctionnement des organes de gestion du CCD, il est important de procéder à une planification harmonieuse des réunions des différents organes par l'élaboration de plan de travail conjoint ; cela favoriserait l'assiduité et la ponctualité des points focaux ;
- Renforcer la coordination nationale dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du CCD.

## II- INTRODUCTION

### 2.1. But de l'évaluation

L'évaluation du Cadre de Coopération pour le Développement (CCD) a trois buts principaux : (i) entretenir et renforcer la redevabilité des gestionnaires et des Agences du Système des Nations Unies (ASNU) vis-à-vis des donateurs, du Gouvernement du Togo, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes ; (ii) promouvoir l'apprentissage entre les partenaires clés engagés dans la formulation et la mise en œuvre des interventions ; (iii) relever les leçons apprises de la mise en œuvre du CCD 2019-2023 et de formuler des recommandations pour l'élaboration du prochain cadre de coopération.

**TABEAU 1: LES UTILISATEURS ET LES UTILISATIONS DE CETTE EVALUATION**

Utilisateurs de l'évaluation	Comment les résultats de l'évaluation seront utilisés
<b>Partenaires Financiers (FIDA, PBF, Projet TC/BIT, USAFIDA, SDG-F, Projet TC/BIT, GIZ, UE, USA ; BAD, GEF/FEM ; UN India Development ; Partnership Fund, GEF/FEM, SDGF, Humanitarian action, EMOPS, SHF, USAID,...)</b>	Les retours et commentaires fournis par l'évaluation sur les réalisations du CCD serviront à mieux planifier dans le futur leur appui et investissements dans les domaines ciblés par la mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) ((i) employabilité ; (ii) changements climatiques et aux risques de catastrophe ; (iii) Accès aux services sociaux de base de qualité, (iv) redevabilité, efficacité et d'inclusion pour des services publics de qualité et la cohésion sociale).
<b>Autorités nationales du Togo</b>	Les retours et commentaires extérieurs fournis par cette évaluation serviront au développement futur des politiques et des stratégies relativement aux Effets du

<b>et autres acteurs de la partie nationale y compris la société civile et le secteur privé</b>	Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) ((i) employabilité ; (ii) changements climatiques et aux risques de catastrophe ; (iii) Accès aux services sociaux de base de qualité, (iv) redevabilité, efficacité et d'inclusion pour des services publics de qualité et la cohésion sociale).
<b>Agences du Système des Nations Unies</b>	Les résultats de l'évaluation guideront la formulation du prochain cycle du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023).

*Source : CCD 2019-2023*

## 2.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement 2019-2023 avait pour objectif global de faire un bilan de la contribution de l'Equipe de pays à la réalisation de l'agenda 2030 au Togo tout en soulignant les points d'attention pour une meilleure prise en compte des laissés pour compte dans le prochain cycle de programmation.

De façon spécifique, il s'agissait de :

- ❖ Apprécier le niveau de prise en compte des populations vulnérables, des personnes laissées pour compte ou celles à risque de l'être, notamment en lien avec le genre, le handicap et autres considérations sociales à l'origine de toute forme d'exclusion, y compris celles susceptibles de compromettre la résilience des populations et la cohésion sociale ;
- ❖ Mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats escomptés du CCD 2019-2023, en lien avec la matrice des résultats, les ressources mobilisées et l'évolution du contexte ;
- ❖ Analyser et documenter la performance des initiatives et programmes/projets conjoints mis en œuvre : résultats, contraintes, opportunités, défis ;
- ❖ Evaluer la mise en œuvre de la réforme, les arrangements institutionnels et mécanismes de gestion du CCD et leur incidence sur la manière de travailler ensemble au sein de l'Equipe de pays et de collaborer avec les autres acteurs en vue de l'atteinte des résultats ;
- ❖ Analyser le partenariat et les mécanismes de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du cadre de Coopération des Nations Unies pour le développement au Togo : couverture, coordination, efficacité et partenariats innovants mobilisées pour une plus grande incidence des actions de l'Equipe de pays et le renforcement de la synergie d'action avec d'autres acteurs (société civile, secteur privé, communautés, partenaires techniques et financiers, gouvernement ... ) ;
- ❖ Formuler des recommandations sur la base des résultats de l'évaluation et des leçons apprises de la mise en œuvre du CCD en vue d'une meilleure planification du prochain cycle de programmation, notamment la prise en compte des personnes à risque d'être laissées pour compte.

## 2.3. Portée de l'évaluation

### 2.3.1. Portée programmatique de l'évaluation

L'évaluation a couvert les 4 domaines prioritaires du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD2019-2023).

- ❖ AXE 1 : Amélioration de l'employabilité pour une croissance économique durable et inclusive (Employabilité, croissance économique durable et inclusive) ;
- ❖ AXE 2 : Appui à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles dans les zones cibles (Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles) ;

- ❖ AXE 3 : Capital humain et accès équitable des populations aux services sociaux de base de qualité (Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité) ;
- ❖ AXE 4 : Amélioration de l'efficacité des institutions, de la gouvernance et promotion de la cohésion sociale (Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale) ;

En outre, l'évaluation a couvert les aspects transversaux tels que l'approche basée sur les droits humains, ne laisser personne pour compte (*en anglais: "Leave no one behind"*, ou LNOB), le genre.

### 2.3.2. Couverture géographique de l'évaluation

Les interventions du CCD 2019-2023 ont couvert l'ensemble du territoire du pays. Cependant, la collecte des données a été faite auprès des acteurs au niveau central et local dans les régions suivantes : Maritime, Kara et Savanes pour une meilleure appréhension des effets ressentis par les populations à la base.

### 2.3.3. Période étudiée

L'évaluation anticipée du CCD a couvert la période de janvier 2019 à décembre 2021, c'est-à-dire 3 ans de mise en œuvre.

### 2.3.4. Critères et questions de l'évaluation

Selon les TdR, l'évaluation devrait prendre en compte les critères spécifiques ci-après :

**Tableau 2 : Critères d'évaluation contenus dans les termes de référence**

Critères	Définition
<b>Pertinence</b>	A travers la mesure de la pertinence du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD 2019-2023), l'équipe d'évaluation appréciera le positionnement stratégique de l'équipe de pays, par rapport aux priorités nationales tout en tenant compte de ses avantages comparatifs. Il s'agit également d'apprécier la pertinence de ce positionnement en lien avec l'évolution du contexte national et régional
<b>Adaptabilité</b>	A ce niveau, il est attendu de l'équipe d'évaluation d'apprécier le niveau de flexibilité des programmes et projets pour une prise en compte adéquate des évolutions nouvelles et inattendues dans le contexte. Entre autres changements, l'analyse devrait tenir compte de la survenue de la pandémie de la COVID 19, de l'évolution du contexte sécuritaire, des aléas naturels et tout autre situation inattendue apparue durant la période de mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD2019-2023) et des mécanismes ayant permis à l'Equipe de pays de s'y accommoder.
<b>Efficacité</b>	Il s'agit à ce niveau de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des cibles du Cadre de Coopération pour le Développement, en référence aux prévisions initiales. Les actions entreprises dans le cadre de la mise en oeuvre du CCD ont contribué à des résultats directs et indirects. Par ailleurs, les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (produits) seront analysées. En outre, la mesure dans laquelle le CCD a intégré et mis en oeuvre les principes programmatiques suivants : droits humains, genre renforcement des capacités, durabilité environnementale seront considérés.
<b>Efficienne</b>	La mesure de l'efficienne du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement au Togo 2019-2023 vise à apprécier dans quelle mesure

Critères	Définition
	les ressources mises à disposition par l'Equipe de pays ont contribué à la production de résultats significatifs. L'équipe d'évaluation aura à apprécier l'adéquation des ressources (humaines, matérielles, financières...) mobilisées, en rapport avec les résultats obtenus.
<b>Durabilité</b>	Le présent processus d'évaluation vise également à analyser le niveau d'appropriation nationale suscité par la mise en œuvre du CCD au cours de la période 2019-2021, afin d'assurer la persistance des effets, au-delà de la période de mise en œuvre. Il s'agit en effet d'analyser l'adéquation des stratégies, mécanismes, outils mis en place dans le cadre du CCD en vue d'assurer une pérennisation maximale des résultats escomptés, compte tenu du contexte du pays et du niveau de renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux.
<b>Coordination</b>	Il s'agit d'apprécier le niveau de mise en œuvre de la réforme dans le pays et la synergie au sein de l'équipe de pays, notamment l'effort de mutualisation des efforts et des ressources pour éviter la duplication des actions et produire plus d'impact. L'évaluation prendra également en compte l'analyse des mécanismes de coordination au sein du Système des Nations Unies et au niveau du pays, en lien avec la mise en œuvre et le suivi du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD2019-2023). Il s'agit à ce niveau d'apprécier la mesure dans laquelle ces mécanismes ont joué leur rôle de coordination de façon effective et contribué à l'atteinte des résultats du CCD.

Toujours selon les termes de référence (TdR), l'équipe d'évaluation devrait se pencher essentiellement sur les questions d'évaluation (QE) suivantes :

- Dans quelle mesure l'élaboration du cadre de coopération des Nations Unies pour le développement 2019-2023 a tenu compte des priorités nationales, des avantages comparatifs du Système des Nations Unies et des questions transversales (genre, handicap, Droits Humains...), avec un accent particulier sur les populations vulnérables et les laissés pour compte, tout en ayant une marge de flexibilité qui lui permette de s'adapter à l'évolution globale du contexte ?
- A quel point la mise en œuvre du Cadre de Coopération et des initiatives conjointes a permis d'atteindre des résultats significatifs, en lien avec les prévisions, en utilisant les ressources de façon efficiente et en s'ajustant aux contraintes tout en saisissant les opportunités qui s'offrent ?
- Dans quelle mesure les arrangements institutionnels et mécanismes de coordination, de gestion et de suivi du CCD ont-ils joué efficacement leur rôle et suscité une appropriation nationale tout en permettant la mobilisation de partenariats innovants pour plus d'efficacité ?
- Dans quelle mesure la réforme portant repositionnement du Système des Nations Unies a-t-elle été mise en œuvre au Togo et suscitée une plus grande synergie d'action au sein de l'Equipe de pays et en collaboration avec d'autres acteurs ?

Suite aux recommandations faites par les parties prenantes sur le rapport de démarrage et des échanges tenus lors de l'atelier de lancement du processus, deux critères d'évaluation ont été rajoutés, à savoir : la cohérence et l'orientation vers l'atteinte des résultats. De même, il a été retenu d'associer pertinence et adaptabilité, et aussi de ne retenir au maximum que trois questions par critère d'évaluation. Ainsi, les critères et les questions d'évaluations contenus

dans les TdRs ont été révisés. La matrice d'évaluation contenant les critères et les QEs finaux adoptés se trouve en annexe 6. Pour guider la collecte et l'analyse des données, la matrice d'évaluation élaborée présente les éléments suivants: les critères d'évaluation (pertinence/adaptabilité, efficacité, cohérence, efficacité, durabilité, orientation vers l'impact); les questions principales d'évaluation; les hypothèses d'évaluation (critère de jugement); les indicateurs permettant de vérifier les hypothèses d'évaluation; les sources d'information nécessaires; les méthodes et outils de collecte correspondants.

### **2.3.5. Articulation du rapport**

Ce rapport comporte huit chapitres et un résumé exécutif. Après le résumé initial, le second chapitre définit l'introduction, un troisième chapitre décrit brièvement le contexte national et les principaux défis du développement au Togo, ainsi que des stratégies pour y faire face. Ce chapitre analyse également les réponses et les stratégies du Système des Nations Unies pour répondre à ces défis. Le quatrième chapitre présente la méthodologie déployée pour conduire l'évaluation. Le cinquième chapitre présente les constats de l'évaluation. Le sixième chapitre tire les principales conclusions de l'analyse de l'équipe d'évaluation et formule des recommandations dans le septième chapitre. Le huitième chapitre identifie les limites et les leçons apprises. Enfin, le rapport est suivi des annexes comprenant la théorie de changement, la matrice d'évaluation, les outils de collecte des données, la liste des personnes interviewées, la liste des documents consultés.

### **2.3.6. Evaluabilité du CCD**

L'évaluabilité du CCD est influencée par trois facteurs clés : i.) la qualité de formulation et le cadre de résultats ; ii.) l'existence de données secondaires de monitoring sur l'exécution ; iii.) l'existence et l'accessibilité de sources de données primaires de qualité. Le cadre de résultats est un référentiel globalement techniquement cohérent pour permettre une évaluation de performances, avec notamment des indicateurs permettant de tracer la progression vers les cibles. En ce qui concerne les sources d'information indispensables à une bonne évaluation, les données secondaires essentielles existent et sont disponibles. Les sources primaires, quant à elles, ont été bien identifiées et collectées à partir des guides d'entretiens. Les cibles annuelles à atteindre ont été déterminées mais les critères de base de leur estimation n'ont pas été clarifiés de façon objectivement vérifiable et valorisés dans une documentation. Les échanges avec les chargés de programmes ont mis en évidence la prise en compte des expériences antérieures, les budgets mobilisés, le temps et les coûts de réalisation et l'alignement aux cibles des projets soutenant la délivrance des services. En définitive, il y a un manque de lisibilité et de traçabilité dans la détermination des cibles des indicateurs qui ne permet pas d'apprécier leur adéquation.

Selon la revue documentaire et sur la base des entretiens réalisés, cette situation s'explique par le fait que, pendant la phase de formulation du CCD, les Agences n'avaient pas encore une bonne visibilité de tous les projets/programmes qu'ils allaient mettre en œuvre. De même, au cours de la mise en œuvre du CCD, certaines interventions « non prévues » ont été mises en œuvre par les Agences. Les résultats de ces interventions ne sont pas reflétés dans le cadre de résultats. Cette situation ne permet pas de mettre en évidence de façon optimale la contribution du SNU au développement du Togo. C'est ce qui explique également que dans le cadre de résultats, il n'existe pas de cibles pour certains indicateurs de produits et aussi que d'autres cibles soient sous-estimées.

### III- CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Le Togo, pays côtier d'Afrique de l'Ouest, couvre une superficie de 56600 Km<sup>2</sup> pour 100 kilomètres de large. La population est estimée par l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) à 7 886 000 d'habitants dont 58 % vivent en milieu rural et 42 % en milieu urbain au 1<sup>er</sup> janvier 2021<sup>1</sup>. Le taux de croissance de la population se situe à 2,3 % avec une densité de 139 habitants au Km<sup>2</sup><sup>2</sup>. L'espérance de vie à la naissance est de 60,4 ans.

#### 3.1 Défis du développement et stratégies nationales

##### 3.1.1. Employabilité, croissance économique durable et inclusive

**La prédominance du secteur informel, le chômage et le sous-emploi constituent des préoccupations majeures bien que le Togo ait le taux de chômage le plus bas de la sous-région ouest-africaine.** La COVID-19 a entraîné une baisse des chiffres d'affaires des entreprises au sein de chaque secteur de l'économie. Cette baisse a été manifestée dans tous les secteurs de l'économie. L'analyse des effets du COVID-19 sur les entreprises du secteur privé a révélé que plus de 92% des entreprises ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires entre février et mars 2020. Dans l'ordre décroissant, le secteur des services est celui dont le plus d'entreprises (93,5%) ont enregistré la plus forte baisse du chiffre d'affaires, suivi de ceux du commerce (92,6%), de l'industrie, mines et BTP (92,0%) et de l'agriculture (87,2%). En effet, plus de 34% des entreprises du secteur privé togolais ont vu leur chiffre d'affaires baisser de plus de 75%<sup>3</sup>. La baisse de revenu et d'activité a un impact négatif sur le taux d'emploi. En effet, les résultats de l'Analyse synthétique des effets principaux de la COVID 19 au Togo, révèlent qu'environ 40 % des entreprises ne sont pas parvenues à garder la totalité de leur effectif pendant la période de la COVID<sup>4</sup>.

##### 3.1.2. Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

**Le Togo est confronté à certains défis et problèmes environnementaux dont les principaux sont dus à la démographie croissante, à la pauvreté et à la faible prise en compte de la dimension environnementale dans les plans et programmes sectoriels.** A l'instar des autres pays du monde, le Togo est en proie aux changements climatiques. Les manifestations les plus visibles des perturbations environnementales sont l'assèchement du climat, le recul du couvert forestier, la dégradation des terres et l'extension de l'érosion sous toutes ses formes. Le Togo s'est engagé dans la révision de ses Contributions Déterminées au niveau National (CDN) en 2020 en augmentant son niveau de réduction de gaz à effet de serre passant de 30,11% à 50,57% à l'horizon 2030). Le pays s'est fermement engagé sur la voie de l'agriculture biologique, en parvenant notamment à se classer 2<sup>ème</sup> pays africain exportateur de produits biologiques vers l'Union européenne en 2019 et 2020, et 14<sup>ème</sup> au rang mondial en 2019 puis 13<sup>ème</sup> en 2020<sup>5</sup>.

##### 3.1.3. Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité

**Les efforts du gouvernement en matière d'eau potable et d'assainissement sont encourageants mais des défis demeurent.** Les résultats sur les caractéristiques des logements et des ménages indiquent que 76% des ménages boivent de l'eau provenant d'une

<sup>1</sup> <https://inseed.tg/>, consulté le 25 avril 2022

<sup>2</sup> *op. Cit.*, 2-4

<sup>3</sup> Analyse des effets du COVID-19 sur les entreprises du secteur privé, réalisée par la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo, Mai 2020

<sup>4</sup> PNUD/ADE, Analyse synthétique des effets principaux de la COVID au Togo, 2020, p. 21

<sup>5</sup> DOCUMENT CONJOINT DE PROGRAMMATION Coopération européenne au Togo 2021-2027

source améliorée, 19% utilisent des installations sanitaires améliorées<sup>6</sup> en 2020. En ce qui concerne les installations sanitaires, sur le plan national, 36% des ménages ne disposent pas de toilettes en 2020. La majorité des ménages (63%) ont accès à l'électricité. **Le système de santé publique du Togo a connu ces dernières années d'importantes réformes.** Par son adhésion au Partenariat International pour la Santé et initiatives apparentées, le Togo s'est engagé dans la réforme du système de santé en application de la Déclaration de Paris. Sur la base des objectifs cibles des ODD à l'horizon 2030, le processus de réforme du système de la santé a pris en compte la formulation d'un Plan national de développement sanitaire 2017-2022. La mise en œuvre du PNDS doit permettre d'ici à 2022 : i) l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle, néonatale et infanto juvénile ; ii) l'amélioration de la sécurité sanitaire ; iii) le renforcement de la lutte contre les maladies non transmissibles ; iv) le renforcement du système de santé vers la Couverture Sanitaire. Les résultats de l'Enquête sur les Indicateurs du Paludisme Togo 2020 indiquent que 19% des ménages utilisent des installations sanitaires améliorées. Les résultats sur la prévention du paludisme indiquent que 91% des ménages possèdent au moins une moustiquaire à imprégnation durable (MID). En 2019, environ 34,5% des togolaises n'avaient pas accès aux services de planification familiale<sup>7</sup>. Le taux de mortalité maternelle au Togo est de 396 pour 100 000 naissances vivantes.<sup>8</sup>

**Le Togo a réalisé de bonnes performances dans le domaine de l'éducation<sup>9</sup>,** notamment en ce qui concerne la scolarisation primaire universelle. Le taux d'achèvement du primaire était de 86,3 % en 2019 et 87 % en 2020. Même si le Togo a enregistré d'importants progrès en matière d'accès à l'éducation, pour les garçons et les filles et particulièrement à l'école primaire, il n'en demeure pas moins que d'importantes disparités de genre persistent. En effet, les données du Rapport sur l'état du système éducatif national (RESEN 2019) indiquent que les filles (95,2%) ont moins de chance que les garçons (97,3%) d'accéder à l'enseignement primaire.

#### **3.1.4. Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale**

**Le Togo a réalisé des progrès notables en matière de gouvernance au cours de ces dernières années.** Le pays a été classé 25<sup>ème</sup> sur 54 pays africains en 2020, par l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique avec une note de 50,1. L'augmentation du score du Togo dans l'Index Mo Ibrahim témoigne d'une amélioration de la qualité des institutions et de la gouvernance dans le pays (+4,8 entre 2011 et 2019) en termes d'accès aux opportunités économiques, de participation, de droits de l'homme. En matière de cohésion sociale, les relations entre les populations civiles et les forces de défense et de sécurité ont connu un renforcement et ceci grâce entre autres au projet de « renforcement des capacités nationales de prévention des conflits et violences et de protection des droits de l'homme au Togo ». Aujourd'hui, le Togo est sur la voie de la consolidation démocratique. Le pays a organisé des élections présidentielles en février 2020.

### **3.2. Évolution du contexte pendant la période de mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD 2019-2023)**

La période de mise en œuvre du CCD a été marquée par l'apparition de la pandémie à la COVID 19. Sur le plan sécuritaire, la menace terroriste longtemps confinée au Sahel se

---

<sup>6</sup> Op. cit., xiii

<sup>7</sup> Planification familiale 2020. « Togo: FP2020 Core Indicator Summary Sheet: 2018-2019 Annual Progress Report. Togo\_2019\_CI\_Handout.pdf (familyplanning2020.org)

<sup>8</sup> Banque mondiale. Taux de mortalité maternelle. <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SH.STA.MMRT&country=.,2020>

<sup>9</sup> Le Plan Sectoriel de l'Éducation de la République du Togo 2020-2030



répand vers les pays côtiers de l’Afrique de l’Ouest dont le Togo. Tous ces défis identifiés par les autorités nationales ont induit une redéfinition des priorités nationales à travers l’adoption d’une stratégie nationale : la Feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025.

### 3.3. Progrès accomplis vers la réalisation des ODD, l’excellent parcours du Togo entre 2015 et 2020.

Le Togo fait partie des pays qui se distinguent dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). Les données disponibles permettent de mettre en évidence les progrès enregistrés par le Togo vers la réalisation des ODD.

**Tableau 3 : Performances de progrès vers l’atteinte de l’ODD/ Togo**

Objectifs de développement durable (ODD)	Progrès
Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	23.9%
Objectif 2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l’agriculture durable	45.1%
Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	45%
Objectif 4 : assurer l’accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d’égalité, et promouvoir les possibilités d’apprentissage tout au long de la vie	52.6%
Objectif 5 : Parvenir à l’égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	49.5%
Objectif 6 : Garantir l’accès de tous à des services d’alimentation en eau et d’assainissement gérés de façon durable	46.8%
Objectif 7 : Garantir l’accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable	44.6%
Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	72.3%
Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l’innovation	22.5%
Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d’un pays à l’autre	29.8%
Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	29.2%
Objectif 12 : Assurer des modèles de consommation et de production durable	95.6%
Objectif 13 : prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts	98.6%
Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	28.8%
Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l’appauvrissement de la biodiversité	86.3%
Objectif 16. Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l’accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	51%
Objectif 17. Renforcer les moyens de mettre en oeuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser	73.9%

*Source : Commission Economique pour l’Afrique (CEA), rapport 2020 sur le développement durable en Afrique de l’ouest/ progrès vers l’atteinte des agendas 2030 de développement durable et 2063 de l’union africaine, octobre 2020*

L'atteinte de ces résultats probants au niveau des ODD s'expliquent par le cadre institutionnel, législatif mis en place, mais aussi par les ressources investies par le Gouvernement.

### 3.4. Le rôle des partenaires du développement

Selon le rapport sur la coopération au développement (RCD 2020), du Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération, en 2020, le Togo a bénéficié des appuis multiformes de la part de ses partenaires multilatéraux, bilatéraux et des organisations de la société civile (OSC). Ainsi, pour 2020, les ressources mobilisées se chiffrent à 785,95 millions USD soit 452,39 milliards de FCFA répartis comme suit :

**Tableau 4: Récapitulatif de l'APD**

Type de financement	APD en million USD	%
Don	434,44	55,28
Prêt	351,51	44,72
<b>Nature de Coopération</b>		
Coopération multilatérale	609,84	77,59
Coopération bilatérale	140,96	17,94
ONG Internationale	34,12	4,34
Fondation	1,03	0,13
<b>Répartition de l'APD par axe du PND</b>		
<b>Axe 1</b> : mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région	236,07	30,04
<b>Axe 2</b> : développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives	79,57	10,12
<b>Axe 3</b> : consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion	470,31	59,84

*Source : Base de données de l'aide publique au développement / MPDC, 2021*

Selon les données collectées, la contribution du Système des nations unies (SNU) au Togo s'élève à 70,02 millions USD, soit 13,49%,<sup>10</sup> de l'ensemble des ressources mobilisées par le Togo auprès de ses partenaires multilatéraux, bilatéraux et des organisations de la société civile (OSC).

### 3.5. Réponses et stratégies du Système des Nations Unies

Le choix des domaines prioritaires du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement s'est opéré sur la base des priorités nationales. A travers son Plan National de Développement 2018-2022, le Togo se projette à l'horizon 2030 comme un pays émergent, avec 5 principaux objectifs, desquels découlent 3 grands axes. Le processus d'élaboration du Cadre de Coopération a été participatif et inclusif et s'est déroulée par étapes dans un enchaînement logique d'activités interreliées qui comprennent : i) l'élaboration de la feuille de route et la mise en place du dispositif institutionnel de pilotage ; l'évaluation finale du plan-cadre finissant (2014-2018) et leçons apprises de la coopération écoulee ; ii) le bilan commun de pays ; iii) la théorie du changement et la priorisation stratégique; iv) la planification stratégique . Le processus a regroupé les acteurs de tous les secteurs des ODD, venant de l'administration publique, des organisations de la société civile, du secteur privé et des autres partenaires au développement. En se basant sur ces éléments et l'analyse du bilan commun de pays, le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement a défini quatre (4) domaines prioritaires

<sup>10</sup> Rapport sur la coopération au développement (RCD) 2020\_Togo

**Domaine prioritaire 1: Amélioration de l'employabilité pour une croissance économique durable et inclusive.** Cet axe sera réalisé à travers les produits suivants : (i) les jeunes et les femmes ont des capacités techniques accrues leur permettant un meilleur accès aux services financiers et aux marchés ; (ii) les capacités techniques et opérationnelles des groupements d'intérêt économique sont renforcées pour le développement des chaînes de valeur dans les domaines de l'agriculture, l'industrie et des services ; (iii) l'offre de formation technique et professionnelle est améliorée pour un meilleur accès des jeunes et des femmes à l'emploi décent ; (iv) un système d'information sur le marché de travail est mis en place et opérationnel.

**Domaine prioritaire 2 : Appui à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles dans les zones cibles.** Ce domaine prioritaire sera réalisé à travers les produits suivants : (i) « les collectivités territoriales et les communautés disposent de capacités techniques accrues pour gérer les déchets ménagers et faire face aux effets des changements climatiques et des risques de catastrophes ; (ii) « les ménages des zones rurales et périurbaines ont un accès accru aux énergies renouvelables et aux technologies alternatives pour améliorer leur bien-être ; (iii) « les populations des zones rurales ont adopté les bonnes pratiques de gestion durable des terres et des forêts pour la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes ».

**Domaine prioritaire 3 : Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité.** Six (6) produits sont prévus pour contribuer à la réalisation de cet effet: (i) « les administrations publiques chargées de l'éducation nationale, les collectivités locales et l'ensemble des acteurs du système éducatif disposent des capacités nécessaires pour assurer les enseignements préscolaire, fondamental, technique et supérieur inclusifs, sensible au genre et de qualité à tous les apprenant(e)s » ; (ii) « Les acteurs au niveau central et déconcentré disposent des capacités à développer, coordonner et piloter des mécanismes de protection sociale (mobilisation de ressources, formulation des politiques et le suivi/ évaluation), y compris ceux ayant trait à la lutte contre la violence basée sur le genre, axés sur l'équité et sensibles aux besoins des couches les plus défavorisées » ; (iii) « les populations ont un accès amélioré à des services de santé essentiels de qualité, dans le domaine de la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile, et de la lutte contre les maladies infectieuses et les maladies non transmissibles » ; (iv) « le système de santé est renforcé pour un accès accru des jeunes et des femmes aux services de prévention et pour l'élimination de la transmission du VIH de la mère à l'enfant » ; (v) « les populations des zones rurales ont un meilleur accès aux services d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène » ; (vi) « les acteurs du niveau central et local disposent de capacités techniques, organisationnelles et de gestion, pour lutter efficacement contre la malnutrition, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle »..

**Domaine prioritaire 4 : Amélioration de l'efficacité des institutions, de la gouvernance et promotion de la cohésion sociale.** Ce domaine sera atteint par la réalisation des produits suivants : (i) « le système national de planification et de suivi évaluation est renforcé pour la production des données désagrégées et le suivi des ODD » ; (ii) « les institutions publiques, les communautés locales et les OSC ont acquis des capacités techniques pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les initiatives/programmes de promotion et de respect des droits de l'homme, l'égalité de genre et l'accès équitable à la justice » ; (iii) « les capacités des institutions publiques et des organisations de la société civile sont renforcées sur les processus de prise de décision participatif, inclusif et de redevabilité » ; (iv) « le système d'état civil est renforcé pour un accès accru des citoyens les plus vulnérables aux documents d'identité nationale » ; (v) « l'administration centrale et les collectivités territoriales disposent des

capacités techniques et opérationnelles pour une meilleure gestion territoriale et un rapprochement des services publics des citoyens » ; (vi) « les capacités des acteurs nationaux et locaux (institutions publiques, organisations de la société civile, acteurs du dialogue social, médias leaders d'opinion, jeunes et femmes) sont renforcées pour la prévention et la gestion des conflits ainsi que la consolidation de la paix » ; (vii) « des partenariats stratégiques et opérationnels sont établis par le Système des Nations Unies pour améliorer le financement des ODD ».

### 3.6. Avantages comparatifs du SNU Togo

Au Togo, le Système des Nations Unies se positionne comme une entité de veille institutionnelle à la fois pour l'arrimage du pays aux normes et standards internationaux en matière de développement, mais également pour le positionnement de l'être humain au cœur des problématiques de développement du pays. Ses avantages comparatifs portent sur l'appui et l'accompagnement en matière de :

- ✚ Expertise dans la mise en place de cadres de discussions, de dialogue, de négociation et d'accord pour appuyer les États ;
- ✚ Expertise dans l'accompagnement à l'élaboration de stratégies, politiques et programmes nationaux dans de nombreux domaines, la réalisation d'études, la planification et la budgétisation ;
- ✚ Compétence dans plusieurs domaines en lien avec les priorités des pays en développement ;
- ✚ Flexibilité à s'aligner sur les priorités du gouvernement ;
- ✚ Expertise dans le renforcement de capacités ;
- ✚ Capacité à formuler des projets intégrés et à lever des fonds pour les financer ;
- ✚ Crédibilité des agences du SNU grâce à leur appui constant et à leur proximité avec le gouvernement ;
- ✚ Capacité de coordination de plateformes des partenaires techniques et financiers dans les domaines sociaux (santé, santé maternelle et infantile, éducation, protection sociale, etc.).

### 3.7. Structure financière prévisionnelle du CCD

L'exploitation du document du programme a permis aux évaluateurs d'apprécier l'exécution financière du cadre de coopération pour le développement 2019-2023. Le coût global du Programme a été approuvé pour un montant de 125.646.852 millions USD.<sup>11</sup> Le tableau 5 donne la répartition du budget prévisionnel par effet. Le dépouillement dudit tableau fait apparaître que plus de la moitié (64%) de ce budget prévisionnel sera consacrée aux dépenses qui couvrent les activités de l'effet 3 ; 19% devraient être alloués à l'effet 4 ; 10% seront destinés à l'effet 1 et l'effet 2 devrait consommer 7% des ressources financières.

Ce budget prévisionnel se fonde sur les orientations d'une intervention axée sur les résultats. On peut déjà observer que cette répartition alloue plus de fonds à l'effet 3 en défaveur des autres effets. Comme recommandation, il faut donc assurer un minimum d'équilibre des ressources financières pour permettre aux autres effets de pouvoir atteindre les résultats escomptés et d'être plus ambitieux.

---

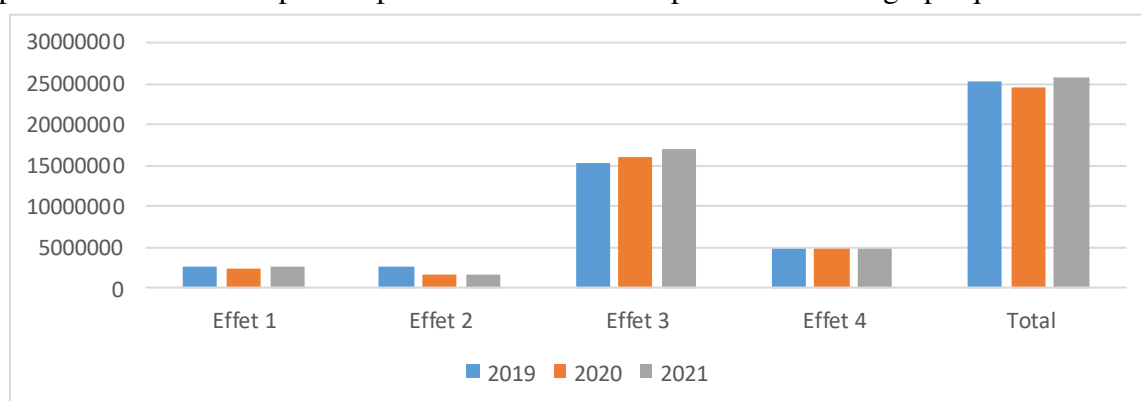
<sup>11</sup> CCD 2019-2023 PNUD-Togo

**Tableau 5: Budget prévisionnel du CCD 2019- 2023 (USD)**

EFFETS	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Taux d'allocation
Effet 1	2 619	2 348 414	2 460 244	2 415	2 326 048	12 169	10%
Effet 2	2 585	1 506 750	1 578 500	1 549	1 492 400	8 712 450	7%
Effet 3	15 182	16 098	16 865 515	16 865	15 945 577	80 958	64%
Effet 4	4 800	4 673 798	4 896 360	4 807	4 629 285	23 806	19%
<b>TOTAL</b>	<b>25 186</b>	<b>24 627</b>	<b>25 800 619</b>	<b>25 638</b>	<b>24 393 310</b>	<b>125 646</b>	<b>100%</b>

Source : CCD-UNDAF 2019-2023

Le coût total des programmes du CCD pour la période 2019-2021 a été estimé à près de 75 615 380 USD. Ce coût total estimatif est reparti comme suit : 9,75% pour les actions liées à l'Employabilité, croissance économique durable et inclusive, 7,94% pour celles liées à la Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, 63,67% aux actions liées au Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité et enfin 19% pour les actions relatives aux Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale. Le budget prévisionnel du CCD pour la période 2019-2021 est présenté dans le graphique ci-dessous :



**Graphique 1: Budget prévisionnel du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) par Effet**

### 3.8. Mise en œuvre, dispositif de coordination et de suivi

Pour la mise en œuvre du CCD, deux principaux instruments ont été mis en place : les plans opérationnels des effets et les plans de travail des programmes/projets conjoints. A cet effet, quatre (4) plans de travail conjoints correspondant chacun à un effet ont permis d'opérationnaliser le CCD. Le mécanisme de coordination était composé de trois structures à savoir : le comité Directeur, le comité technique de coordination et le comité des programmes. Le mécanisme de suivi-évaluation du CCD est composé : des groupes de résultats, du comité suivi évaluation et mobilisation de ressources et partenariats et des groupes thématiques et de soutien au cadre de coopération.

## IV-METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

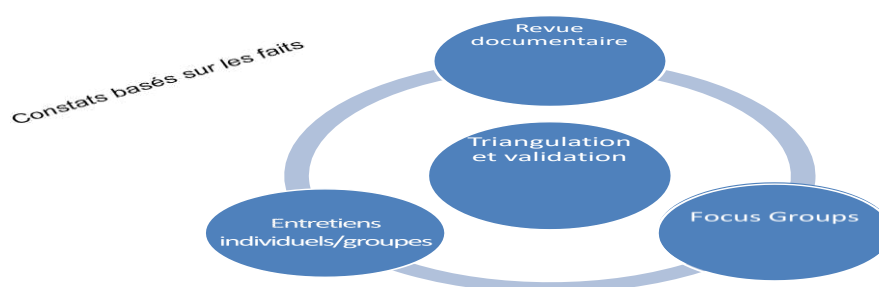
L'évaluation du CCD a utilisé une approche participative et inclusive, garantissant l'engagement de toutes les parties prenantes concernées. L'évaluation a utilisé une approche à méthodes mixtes (quantitative et qualitative) pour assurer la crédibilité et l'exactitude des données grâce à la triangulation. Les données ont été collectées à travers quatre principales

méthodes de collecte de données, dont la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les entretiens de groupe et l'observation directe sur les sites d'intervention. La revue documentaire a porté sur les documents de programmes/projets, les rapports des évaluations/supervisions effectuées par des entités internes/externes, des rapports sur la situation du pays et des référentiels de données, des statistiques aux niveaux national et local, des données d'enquête (voir la liste des documents consultés en annexe 8). Les entretiens individuels semi-structurés ont été réalisés auprès des ASNU, les Ministères concernés au niveau central et leurs démembrés au niveau déconcentré, les Collectivités décentralisées, les Organisations de la société civile. Les entretiens individuels semi-directifs ont été conduits avec des guides d'entretiens. Les entretiens de groupe ont été réalisés auprès des populations bénéficiaires des interventions des ASNU (hommes, femmes, jeunes, populations vulnérables). Au total, 69 entretiens individuels ont été réalisés dont 26 avec des femmes. (Voir Cartographie et échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes au point 4.1.).

**Tableau 6: Cartographie ; échantillonnage ; taille des échantillons**

Techniques de collecte des données	Capitale Lomé		Régions						Total		Pourcentage	
			Région Maritime		Région de la Kara		Région des Savanes					
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Entretiens individuels	27	11	6	2	5	9	5	4	43	26	62.32%	37.68%
Entretiens de groupes	12	10	32	30	29	31	36	17	109	85	56.19%	43.81 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>152</b>	<b>111</b>		
<b>Total général</b>									<b>263</b>	<b>57.79%</b>	<b>42.2%</b>	

Sur la base de la méthodologie d'échantillonnage (raisonnée), les données primaires collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes. 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 quatre méthodes de collecte de données décrites plus haut et recoupées auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été formulées. Les données quantitatives extraites des documents et des bases de données ont été saisies dans un tableau en Excel. Pour les données qualitatives, elles ont été directement analysées dans le rapport. Toutes ces données ont servi à comparer les résultats prévus, planifiés et exécutés. La figure ci-dessous décrit ce processus.



**Figure 1: Processus de triangulation et de validation**

#### 4.1. Cartographie et échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes (programmatiques ; acteurs ; bénéficiaires)

La méthodologie fait ressortir la procédure d'échantillonnage en donnant des éléments sur la représentativité multi-dimensionnelle (programmatiques ; acteurs ; bénéficiaires). L'échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes a été fait, sur la base de la cartographie des interventions élaborée selon une approche participative et consensuelle par toutes les ASNU au Togo. Sur la base de cette cartographie, l'échantillonnage a été défini selon le processus suivant :

##### **Au niveau programmatique**

- Un recensement des projets/programmes des Agences du système des Nations Unies a été fait en tenant compte des plans de travail annuels (PTA) des quatre effets de 2019 à 2021 ;
- A la lumière des échanges faits lors de la réunion de cadrage méthodologique, les projets/programmes réalisés par chaque Agence ont été identifiés avec des précisions sur les zones/sites de mise en œuvre (Régions, Préfectures, Villes ; Cantons, Villages/Zones). Cette synthèse des activités a débouché sur une cartographie des interventions mises en œuvre selon les effets, les zones d'interventions, les partenaires d'exécution, les groupes cibles, les institutions bénéficiaires et les partenaires techniques ;
- Globalement, il est ressorti que la couverture est nationale mais la cartographie a permis de faire une distinction entre les zones de concentration et les zones de maintien. Les zones de concentration concernent les zones d'intervention qui bénéficient de l'ensemble ou d'une majeure partie des interventions du CCD compte tenu des défis de développement. En revanche, les zones de maintien concernent les zones d'intervention dont l'ampleur des défis est jugée moins préoccupante et qui bénéficient d'un nombre limité d'interventions. L'analyse de la cartographie a permis de mettre en évidence les zones représentatives des principales interventions mises en œuvre par les ASNU ;
- La collecte des données ayant été planifiée dans les TDR pour une période d'environ deux semaines et compte tenu des contraintes budgétaires, les régions concernées par l'évaluation ont été identifiées sur la base du critère de meilleure représentativité (nombre) des interventions du CCD, des projets conjoints mis en œuvre, du taux de pauvreté qui permet la prise en compte des personnes vulnérables (*ne laisser personne de côté*), des effets de la crise du Sahel qui a entraîné un déplacement important de populations vers la région des Savanes, de la diversité géographique (avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du CCD), la qualité (avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les succès). Sur cette base et dans le but d'assurer une meilleure représentativité des interventions et des différentes zones de leur mise en œuvre (zones de concentration), 3 régions ont été retenues : Maritime, Kara et Savanes ;
- En plus de ces 3 régions, la capitale, Lomé, a été choisie compte tenu du fait que toutes les Agences y ont leur siège. En outre, Lomé abrite les différents ministères et les partenaires de mises en œuvre des interventions du CCD.

Tout en privilégiant les zones offrant la meilleure représentativité des interventions réalisées, la méthodologie a prévu également l'inclusion raisonnée des zones de moindre représentativité mais qui abritent des interventions spécifiques qui ne se font pas ailleurs ou qui présentent un intérêt particulier pour l'évaluation (innovation mise en essai par exemple) ou encore qui abritent des cibles vulnérables particulières, ou des institutions spécialisées (avantage comparatif). Aucune zone de moindre représentativité ne s'est avérée être concernée par cette caractéristique. Cependant, pour les zones de représentativité comparable,

l'arbitrage raisonné a été fait en faveur de celles dont les interventions ont une plus longue durée de mise en œuvre. A l'intérieur des régions sélectionnées, les chefs-lieux de région, les villes et villages, à visiter ont été sélectionnés selon les critères suivants : (i) budget alloué dans les PTA ; (ii) nombre d'activités (iii) accessibilité géographique (accès aux zones enclavées). Les localités suivantes ont été retenues : Région de la Kara (Kara et Bassar)/ Région Maritime (Avé, et Zio/Tsévié)/ Région des Savanes (Tône; Cinkassé; Tandjoaré).

#### ***Au niveau des acteurs***

Un recensement des ASNU a été fait sur la base de la matrice de résultats du cadre de coopération 2019-2023. Pour chaque indicateur de produit, les ASNU responsables sont indiquées. Sur la base du fait que les contributions du SNU au développement du développement doivent être analysées par Agence, l'évaluation a pris en compte toutes les Agences résidentes et non résidentes qui ont des activités à mener dans le cadre des produits. Pour la sélection des Partenaires (Ministères, Organisations de la société civile) au niveau central, déconcentré et décentralisé, un recensement des activités des Partenaires d'Exécution (PE) et des structures partenaires a été fait sur la base des PTA des années 2019, 2020 et 2021. A la lumière des échanges faits avec les Chargés de programme, les activités effectivement réalisées ont été identifiées avec une indication précise des Partenaires (Ministères, Collectivités décentralisées, Organisations de la société civile) dans les zones/sites de mise en œuvre (Région, Districts Sanitaires). Sur la base de l'échantillonnage des zones à visiter dans le cadre de l'évaluation, une cartographie des Partenaires a été élaborée au niveau central, déconcentré et régional. La cartographie a tenu également compte du déploiement en entité centrale (Lomé) et entités décentralisées dans les régions : Région de la Kara (Kara et Bassar)/ Région Maritime (Avé, et Zio/Tsévié)/ Région des Savanes (Tône, Cinkassé; Tandjoaré). Tous les Ministères et structures de l'Etat impliqués dans la mise en œuvre du CCD ont été pris en compte aussi bien au niveau central (Lomé) qu'au niveau déconcentré (Directions régionales). Les Organisations de la société civile ont été considérées au niveau local (pour celles qui ont un siège à Lomé) et au niveau régional pour la mise en œuvre concrète des activités.

#### ***Au niveau des bénéficiaires***

Concernant la méthode de sélection des bénéficiaires, partant du postulat que les points de vue, les perceptions des bénéficiaires doivent être captés au niveau de tous les axes d'intervention du SNU, tous les quatre domaines prioritaires du CCD ont été considérés : (i) Employabilité, croissance économique durable et inclusive ; (ii) Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles ; (iii) Capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité ; (iv) Institutions efficaces, gouvernance et cohésion sociale. Pour chaque domaine prioritaire, trois focus groups ont été réalisés avec les bénéficiaires à raison de deux focus pour les hommes et deux focus groups de femmes. De même, cinq focus groups ont été réalisés auprès des membres des Organisations de la société civile, des groupements des producteurs. Des critères d'inclusion (âge, sexe, avoir été présent lors de la mise en œuvre des activités, vulnérabilités) et d'exclusion (ne pas avoir été dans la localité durant la mise en œuvre des activités du CCD) ont été définies pour la participation aux focus groups.

## **4.2. Gestion de l'évaluation**

Le processus d'évaluation a été conduit par un groupe de 4 experts externes sous la coordination d'un comité de pilotage de l'évaluation mis en place.



**Tableau 7: Cadre de gestion de l'évaluation**

Titres	Responsabilités
Comité de pilotage du SNU	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Donne les orientations politiques de l'évaluation du CCD</li> <li>✚ Valide les résultats et recommandations de l'évaluation du CCD</li> </ul>
Comité technique conjoint Gouvernement - Système des nations unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Coordonne la gestion matérielle et administrative de l'ensemble du processus d'évaluation</li> <li>✚ Facilite les relations avec les institutions onusiennes, étatiques et autres organisations partenaires</li> <li>✚ Assure l'assurance qualité du processus et du document de rapport</li> </ul>
Consultant, chef de mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fournit des orientations et un leadership technique au processus d'évaluation</li> <li>✚ Assure la responsabilité générale de la conception méthodologique et de mise en œuvre de l'évaluation</li> <li>✚ Coordonne l'élaboration du draft de rapport d'évaluation et du respect des délais dans la transmission des différents livrables attendus</li> <li>✚ Consolide le rapport final et veille à la prise en compte des observations et autres apports des différentes parties prenantes</li> <li>✚ Assure l'expertise technique de l'un des domaines prioritaires du CCD</li> </ul>
Consultants nationaux :	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fournissent l'expertise thématique des domaines prioritaires du cadre de coopération (1 par domaine)</li> <li>✚ Contribuent à l'analyse documentaire, à la collecte et au traitement des données primaires auprès de différents acteurs</li> <li>✚ Accomplissent toute autre tâche requise par le Chef de mission ou le comité de pilotage de l'évaluation</li> </ul>

### 4.3. Considérations éthiques

Cette évaluation a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l'éthique dans l'évaluation. Toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation ont été invitées à donner leur consentement verbal avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu'aux groupes de discussion, lesquels se sont déroulés dans leur langue locale de préférence. De plus, les membres de l'équipe de l'évaluation ont expliqué à tous les participants pourquoi l'évaluation était menée et comment ses résultats seraient utilisés. Ensuite, la confidentialité des personnes interrogées a été également assurée en tout moment. La participation des enquêtés a été strictement volontaire. Les filles adolescentes non scolarisées ou déscolarisées, les garçons, les femmes, les communautés rurales marginalisées, les populations clés, les personnes vivant avec le VIH/SIDA ont participé à l'évaluation. Les évaluateurs ont fait des entretiens dans les langues locales suivantes : Mina, Ewé (région maritime), Kabyè (région de la Kara) et Moba (région des savanes).

### 4.4. Assurance de la qualité

Les données collectées ont été soumises à une assurance qualité rigoureuse à des fins de validation, en utilisant une variété d'outils, y compris la triangulation des sources d'information et l'échange permanent avec les entités de mise en œuvre du cadre de coopération au niveau des bureaux de pays.

- **Prise en compte des commentaires formulés par les parties prenantes** : les outils de collecte des données ainsi que la méthodologie de l'évaluation ont été examinés et validés par les parties prenantes.
- **Contrôle de la qualité** : un contrôle de la qualité a été exercé tout au long du processus d'évaluation. Ainsi, les différents livrables (rapport de démarrage) ont fait l'objet d'un examen interne par le comité de pilotage et les différentes parties prenantes). Le contrôle de la qualité a été réalisé dans le respect du principe de l'indépendance des évaluateurs.

## V- CONSTATS : LES REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION

### 5.1. Axes programmatiques

#### 5.1.1. Pertinence/ adaptabilité

**QE1a : Dans quelle mesure l'élaboration du cadre de coopération 2019-2023 a tenu compte des priorités nationales, des avantages comparatifs du Système des Nations Unies et des engagements internationaux?**

**QE1b : Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du CCD étaient-elles suffisamment souples pour rester réceptifs à l'évolution du contexte national et régional ?**

**QE1c : Dans quelle mesure l'élaboration du cadre de coopération 2019-2023 a mis un accent particulier sur les populations vulnérables et les laissés pour compte (prise en compte des questions transversales (genre, handicap, Droits Humains...))?**

**Résumé de la réponse** : De l'analyse documentaire et des entretiens avec les parties prenantes, il apparaît clairement que les produits du CCD étaient bien adaptés pour répondre aux besoins de la population et aux priorités exprimées dans les documents de politiques nationales tel que le PND (2018-2022). Ces produits sont en lien direct avec les ODD (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,16,17). En matière d'employabilité, de croissance économique durable et inclusive, les 4 produits (P1, P2, P3 et P4) sont arrimés à la politique agricole du Togo 2015-2030. En matière de Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, les 3 produits (P1, P2, P3) répondent aux besoins et priorités du Plan National d'Adaptation aux Changements Climatiques du Togo (PNACC). De façon spécifique, les produits 1 et 3 répondent aux besoins et priorités nationales de la nouvelle politique forestière du Togo (2022-2026). En matière de capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité, et dans le domaine de l'éducation de façon spécifique, le CCD est aligné à la Stratégie nationale de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP) du Togo (2018-2025). Dans le domaine de la santé, les produits 3 et 4 répondent aux besoins et priorités de la Stratégie nationale de financement de la santé pour la Couverture Sanitaire Universelle au Togo (axes stratégiques (iii) Réduction des inégalités de l'offre de soins et services de santé), de la politique nationale de qualité des services de santé du TOGO. Le CCD a été flexible et s'est adapté aux défis émergents tels que la pandémie de COVID 19 et la crise au Sahel (extrémisme violent). L'analyse de la matrice de résultats du CCD a montré que les questions transversales de l'équité, genre et droits humains ont été faiblement prises en compte dans la programmation des interventions.

### A. Alignement aux priorités nationales et engagements internationaux

#### A.1. Prise en compte des priorités nationales

Le CCD, a été élaboré de manière participative, inclusive et s'est aligné aux priorités nationales définies dans le Plan National de Développement (PND 2018-2022) et contribue à la réalisation des actions définies à l'axe 2 « développer des pôles de transformations

agricoles, manufacturiers et d'industries extractives » et celles de l'axe 3 « Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion ».

**En matière d'employabilité, de croissance économique durable et inclusive**, les 4 produits (P1, P2, P3 et P4) s'inscrivent dans la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) 2013-2017, la Politique Agricole (2016-2030), la Politique de Développement Industriel 2015-2030, la Politique Commerciale du Togo à l'horizon 2030, les stratégies de financement développées par le Gouvernement pour l'accès des femmes aux microcrédits assurés par les Institutions de Micro-finances (IMF) avec l'appui du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI). Les produits sont également pertinents car le secteur de l'emploi est confronté à plusieurs défis, notamment : une faible coordination des actions d'emploi en faveur des jeunes ; l'insuffisance du système d'informations sur l'emploi, le problème de l'adéquation de l'emploi par rapport au système éducatif, une absence de visibilité du marché du travail pour aider à la prise de décision. Ainsi, la mise en œuvre du CCD, à travers le renforcement de capacités des jeunes et des femmes, constitue une réponse à la question d'employabilité.

**En matière de Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles**, les 3 produits (P1, P2, P3) cadrent avec la vision du Plan National d'Adaptation aux Changements Climatiques du Togo (PNACC) qui est : « *À l'horizon 2030, le développement socioéconomique du Togo est durablement assuré et la résilience des populations vulnérables renforcée, grâce à la mise en œuvre des mesures d'adaptation aux changements climatiques* ». De même, les produits sont en harmonie avec les PRIORITES 10 : “*Gestion durable des terres et des forêts*”, 11 : “*Gestion durable des écosystèmes aquatiques*” ; 12 : “*Conservation, restauration et valorisation des aires protégées et gestion durable de la biodiversité*” du Cadre stratégique d'investissements pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles au Togo (CSIGERN 2018-2022).

**En matière de capital humain et accès équitable aux services sociaux de base de qualité, et dans le domaine de l'éducation de façon spécifique**, le CCD est aligné sur le Plan Sectoriel de l'Education (PSE 2014-2025) “*Amélioration de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation au Togo*”, notamment les axes “ *Développer un enseignement fondamental de qualité prenant en compte le primaire et le premier cycle du secondaire avec pour objectif prioritaire l'atteinte de la scolarisation primaire universelle en 2022*”, et “*Diminuer le taux d'analphabétisme*”. **Dans le domaine de la santé**, les produits 3 et 4 répondent aux besoins et priorités de la Stratégie nationale de financement de la santé pour la Couverture Sanitaire Universelle au Togo (axes stratégiques III), de la politique nationale de qualité des services de santé du Togo (objectifs stratégiques 1 et 2), y compris le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2017-2022 qui aspire à instaurer une politique de santé devant « *assurer à toute la population le niveau de santé le plus élevé possible en mettant tout en œuvre pour développer un système basé sur des initiatives publiques et privées, individuelles et collectives, accessible et équitable, capable de satisfaire le droit à la santé de tous en particulier les plus vulnérables* ». **En matière d'eau potable**, le Produit 5 est arrimé à la Vision du Togo en matière d'eau et assainissement qui stipule que « *à l'horizon 2030, les ressources en eau du Togo sont mieux connues, mobilisées, exploitées et gérées en garantissant à toute la population et à tous les usagers, un accès équitable, durable et à un coût abordable aux services d'eau et assainissement performant dans un environnement protégé, contribuant au développement durable du pays*”.

**Dans les domaines de gouvernance et cohésion sociale**, les produits de l'Effet 4 s'inscrivent dans la constitution togolaise du 14 octobre 1992 révisée en 2019 en son article 141 qui

consacre la décentralisation comme mode d'administration territoriale au Togo et le principe de la libre administration des collectivités territoriales en ces termes : « *la République Togolaise est organisée en collectivités territoriales sur la base du principe de décentralisation, dans le respect de l'unité nationale. (...). Les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel, dans les conditions prévues par la loi* ». S'inscrivant dans la logique constitutionnelle, la loi N° 2019-006 portant modification de la loi N° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi N°2018-003 du 31 janvier 2018 en ses articles 43, 44, 45 et 46, pose les bases pour l'exercice de la coopération décentralisée au Togo. En outre, les 6 produits sont arrimés au Programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable (PNRCME-DD) (2017-2021) (axes : gouvernance judiciaire, paix, démocratie et Etat de droit ; gouvernance administrative et locale et modernisation des services de l'Etat).

## **A.2. Alignement aux engagements internationaux**

Le CCD est en ligne avec les engagements internationaux que le Togo a signés/ratifiés. Il contribue aux ODD. De façon spécifique, il contribue à :

- ❖ « *éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde* » (ODD 1) ;
- ❖ « *éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable* » (ODD 2) ;
- ❖ « *permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge* » (ODD 3) ;
- ❖ « *assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie* » (ODD 4) ;
- ❖ « *parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* » (ODD 5) ;
- ❖ « *garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau* » (ODD 6) ;
- ❖ « *garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables, modernes, à un coût abordable* ». (ODD 7) ;
- ❖ « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* » (ODD 8) ;
- ❖ « *bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation* » (ODD 9) ;
- ❖ « *réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre* » (ODD 10) ;
- ❖ « *établir des modes de consommation et de production durables* » (ODD 12) ;
- ❖ « *prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions* » (ODD 13) ; « *promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable* » (ODD 16) ;
- ❖ « *partenariats pour la réalisation des objectifs* » (ODD 17).

En matière d'employabilité, de croissance économique durable et inclusive, les interventions mises en œuvre sont en lien avec la Feuille de route de l'Union Africaine et contribue à l'atteinte du Pilier N° 1 qui est de « *rabaisser les taux élevés de chômage des jeunes* ». En matière de Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, les 3 produits s'inscrivent dans la Stratégie de gestion des risques de catastrophe en Afrique de l'Ouest et au Sahel qui a pour objectif « *de renforcer la résilience des communautés et de réduire leur vulnérabilité aux différents chocs afin que les pays de la sous-région assurent leur sécurité alimentaire et nutritionnelle et de concentrent sur le développement de systèmes alimentaires et agricoles durables* ».

## **B. Réactivité et souplesse du CCD pour rester réceptifs à l'évolution du contexte national et régional**

La mise en œuvre du PND (2018-2022) a été compromise à partir de 2020 avec l'avènement de la pandémie de la COVID-19 qui a porté un coup d'arrêt aux ambitions initiales, nécessitant ainsi un réajustement des objectifs. Elle a aussi fait face aux défis sécuritaires liés à la crise au Sahel. Ces nouveaux défis ont induit une redéfinition des priorités nationales à travers une stratégie nationale : la Feuille De Route Gouvernementale Togo (FDR) 2020-2025. Cette feuille de route, qui a mis à jour le portefeuille de projets et de réformes définis dans le PND, constitue actuellement le cadre de référence des actions de développement au Togo. L'analyse du cadre de résultats du CCD montre que les axes 1 et 2 du CCD sont alignés sur l'axe 2 de la FDR<sup>12</sup>, les axes 3 et 4 sont alignés sur l'axe 1 de la FDR et enfin les axes 2 et 4 sur l'axe 3 de la FDR.

## **C. Prise en compte des populations vulnérables et les laissés pour compte**

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que l'élaboration des stratégies et approches ont suivi une approche basée sur les droits humains (DH). L'égalité des genres figure clairement dans le cadre de résultats (Effets, indicateurs ; cibles). Deux des quatre Effets du CCD sont explicitement formulés d'une manière sensible aux droits humains : *Effet 1: D'ici à 2023, les jeunes et les femmes ont accru leur employabilité et leur potentiel entrepreneurial pour bénéficier des opportunités d'emplois décentes dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services* et *Effet 2: D'ici à 2023 les populations des zones vulnérables ont une résilience accrue aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et ont un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables* ».

Bien que la prise en compte du genre et des droits humains ait été effective dans la formulation du CCD, elle pourrait être renforcée dans certains domaines. Par exemple, en ce qui concerne le système judiciaire, les informations relatives à l'accès à la justice et à la protection judiciaire pour les groupes vulnérables, pourraient être désagrégés par sexe, par typologies de groupes vulnérables. L'analyse de la matrice de résultats du cadre de coopération 2019-2023 montre que les questions transversales de l'équité, genre et droits humains ont été faiblement prises en compte dans la programmation des interventions. Le nombre d'indicateurs désagrégés en genre est plus faible que celui des indicateurs non désagrégés. Néanmoins, dans le cadre de la mise en œuvre des interventions, les populations vulnérables et les laissés pour compte ont été significativement prises en compte.

### **5.1.2. Efficacité**

**QE2a : Dans quelle mesure les résultats et les cibles du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement (CCD 2019-2023) ont-ils été atteints en référence aux prévisions initiales ?**

**QE2b : Dans quelle mesure les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du CCD ont-elles contribué à des résultats directs et indirects ?**

**QEc: Quelles ont été les contributions spécifiques du SNU ?**

**QEd: Quelles sont les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (produits)?**

**Résumé de la réponse : L'évaluation a pu constater « une amélioration de l'accès aux services financiers**

<sup>12</sup> Feuille De Route (FDR)

*et aux marchés pour les jeunes et les femmes au Togo ». En effet, au Togo, les indicateurs d'accès aux services financiers sont passés de 27,8% en 2019 à 40,0% en 2020<sup>13</sup>. Les interventions du SNU ont contribué à l'amélioration de l'offre de formation technique et professionnelle pour un meilleur accès des jeunes et des femmes à l'emploi décent à travers la réhabilitation des infrastructures des incubateurs pour l'accompagnement des jeunes. En matière de changement climatique, le Togo a obtenu des résultats probants en matière de réduction des émissions de CO2. En effet, le Togo a réalisé 7 990 Gg CO2-eq de réduction de ses émissions en 2020 au lieu de 5 075 Gg CO2-eq de réduction initialement prévue, soit une réduction de 27,57% à 2020<sup>14</sup>. Le Togo avec l'appui du PNUD s'est engagé dans la révision de ses CDN en 2020 au travers de l'initiative de la « Promesse climatique » et du Programme d'appui aux CDN (NDC Support Programme), préparé la quatrième communication nationale (4CN) et le deuxième rapport biennal actualisé du Togo sur les changements climatiques. Dans le domaine de l'éducation, les données collectées indiquent que le Togo a amélioré le taux d'achèvement au primaire. Le taux de scolarisation au préscolaire est passé de 37,3% en 2019 à 43,7% en 2020 et celui du primaire de 91% à 94%<sup>15</sup>. Le taux d'achèvement du secondaire 1 est passé de 52 pour cent à 57 (54 de filles)<sup>16</sup>. Les interventions du SNU ont contribué au renforcement du pilotage et de la coordination du système éducatif à travers la Vulgarisation du Document du Plan sectoriel de l'éducation. Dans le domaine de la santé, l'accès des populations aux informations sur les Pratiques Familiales Essentielles (PFE) et à des services de santé essentiels de qualité, dans le domaine de la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile, et de la lutte contre les maladies infectieuses et les maladies non transmissibles a été amélioré au Togo. La contribution du SNU a consisté à l'appui à l'élaboration de la stratégie de mobilisation pour l'autonomie contraceptive au Togo et pour les activités PF; l'appui à la supervision des prestataires des structures offrant les soins obstétricaux d'urgence (SONU) de base et complet dans les régions des plateaux et centrale. Dans le domaine de la décentralisation, de la gouvernance et du développement local, grâce à l'appui du SNU, six (6) communes (dont quatre (4) dirigées par des femmes) ont élaboré leurs plans de développement local.*

## **A. Mesure de l'atteinte des résultats et des cibles du CCD**

### **✚ Mesure de l'atteinte des cibles des indicateurs du CCD**

L'analyse de l'efficacité du CCD s'est reposée essentiellement sur la matrice de suivi des indicateurs, de la revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes et de l'observation directe. Elle a été articulée autour de deux (2) lignes nettement distinctes : aux niveaux des effets d'abord, des produits qui en résultent ensuite. Il s'agissait de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des cibles du CCD, par rapport aux prévisions initiales. L'analyse de la contribution du SNU au Togo a été confrontée à un problème de disponibilité des données statistiques récentes dans les différents secteurs. Aussi, les réalisations des cibles de certains indicateurs ne sont pas renseignées ; ce qui pose le problème de calcul de leur performance d'une part et celui de leur pertinence d'autre part. L'efficacité a été appréciée à l'aide de deux principaux indicateurs de mesure de la performance : le taux de réalisation et le taux d'achèvement. Les taux ont été calculés uniquement pour les indicateurs de produits pour lesquels le SNU est redevable.

**Le taux de réalisation (TR)** calculé pour les 3 ans de mise en œuvre est :

$$TR = \frac{\text{Réalizations (2019-2021)} \times 100}{\text{Cible 2021}} \text{ Où}$$

Cible (2021) est la cible théorique attendue au 31 décembre 2021. Etant donné que le CCD avait été planifié pour une durée de cinq (05) ans (1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2023) et

<sup>13</sup> BCEAO, EVOLUTION DES INDICATEURS DE SUIVI DE L'INCLUSION FINANCIERE DANS L'UEMOA AU TITRE DE L'ANNEE 2020

<sup>14</sup> CONTRIBUTIONS DETERMINEES AU NIVEAU NATIONAL (CDN) REVISEES, 2021

<sup>15</sup> Unicef, 2020 End of Year Results Summary Extended Narrative

<sup>16</sup> Unicef, 2021 End of Year Results Summary Extended Narrative

que l'évaluation anticipée ne couvre que trois (03) ans (1er janvier 2019 au 31 décembre 2021), la Cible (2021) est calculée selon la formule ci-dessous :

$$\text{Cible (2021)} = \frac{\text{Cible (2023)} \times 3}{5} \text{ Où :}$$

Cible (2023) est la cible attendue au 31 décembre 2023.

- ✓ Le complément à 100 du TR indique le gap des réalisations par rapport à la cible projetée pour l'année N ;
- ✓ Lorsque le TR < 100 la performance est en-dessous du seuil attendu ;
- ✓ Lorsque le TR = 100 la performance est égale au seuil attendu ;
- ✓ Lorsque le TR > 100 la performance est au-dessus du seuil attendu

**Le taux d'achèvement (TA)** sur la période de mise en œuvre du programme calculé au 31/12/2021 (l'horizon temporel de l'évaluation) ainsi qu'il suit :

$$\frac{\text{Réalizations (2019-2021)} \times 100}{\text{Cible 2023}}, \text{ pour les indicateurs programmatiques ou de service}$$

$$\frac{\text{Baseline - Réalisations (2019-2021)} \times 100}{\text{Baseline - Cible 2023}}, \text{ pour les indicateurs de couverture}$$

Cible (2023) est la cible attendue au 31 décembre 2023.

- ✓ Le TA indique le progrès accompli dans la réalisation de la cible prévue à la fin du programme au 31/12/2021 ;
- ✓ Le complément à 100 du TA indique le gap à combler pour atteindre la cible prévue à la fin du programme au 31/12/2021 permettant ainsi d'apprécier la plausibilité de sa réalisation.

Le taux d'achèvement, qui traduit le progrès réalisé à l'horizon temporel de l'évaluation (31/12/2021), est le principal indicateur d'analyse dont le niveau est apprécié sur une échelle de type Likert décrit dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Echelle d'appréciation de la performance en fonction du taux d'achèvement**

Taux d'achèvement en pourcentage	Niveau de performance
Non mesurée par manque de données (NM)	NM
0%	Nulle
< 55	Faible
55% - 60%	Bonne
> 60%	Très bonne

Source : Guide du canevas de l'évaluation du SNU

**Tableau 9: Efficacité par rapport aux indicateurs de progrès : Indicateurs d'effet<sup>17</sup>**

RESULTATS	INDICATEURS	Baseline 2019	Cibles 2019-2023	Réalisation 2019-2021
Effet 1 : D'ici à 2023, les jeunes et les femmes ont accru leur employabilité et leur potentiel entrepreneurial pour bénéficier des opportunités d'emplois décents dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services.	1.1 Taux de sous-emploi des jeunes (15 à 35 ans)	23,70%	19,40%	19,7%
	1.2 Taux de sous-emploi des femmes	24,10%	18,10%	17,0%
	1.3 Proportion des jeunes (15 à 24 ans) non scolarisés et sans emploi ni formation	27%	27,00%	ND
Effet 2 : D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables ont une résilience accrue aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et ont un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables.	2.1. Part de l'énergie renouvelable dans la consommation finale d'énergie	10%	20%	14%
	2.2. Taux de couverture forestière (%)	24,40%	24,94%	24,24%
Effet 3 : D'ici à 2023, les populations togolaises ont un accès accru et équitable à la protection sociale et aux services sociaux de base de qualité, notamment l'éducation, la santé, la nutrition, l'eau, l'hygiène et l'assainissement.	3.1. Proportion de la population bénéficiant d'une assurance maladie	8,4%	25%	ND
	3.2. La prévalence contraceptive moderne.	16,70%	35,50%	21,40%
	3.3. Pourcentage de femmes enceintes vivant avec le VIH qui ont reçu des médicaments antirétroviraux en vue de réduire le risque de transmission mère-enfant.	63%	90%	68%

<sup>17</sup> Le CCD en cours d'évaluation a été élaboré en 2018. Les données de base ont été renseignées en 2018 sur la base des données fournies par l'INSEED en ce moment, y compris sur la base d'études et autres initiatives de collectes antérieures (QUIBB 2015, EDST 3; MICS6... et des données sectorielles émanant des Ministères de tutels)



RESULTATS	INDICATEURS	Baseline 2019	Cibles 2019-2023	Réalisation 2019-2021
	3.4. Pourcentage d'enfants de 12-23 mois ayant reçu la vaccination contre la rougeole et la rubéole. (UNICEF)	74,30%	80%	84%
	3.5. Prévalence de la malnutrition chronique.	23,5%	18,5%	23,8%
Effet 4 : D'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent de manière accrue les principes de redevabilité, d'efficacité et d'inclusion pour des services publics de qualité et la cohésion sociale.	4.1. Indice Mo Ibrahim	26	24	-
	4.2. Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante	NA	NA	ND
	4.3. Tenue d'élections transparentes et pacifiques	Oui	Oui	oui
	4.4. Proportion d'enfants de moins de 5 ans enregistrés à l'état civil	83%	88%	87%

**Tableau 10: Efficacité par rapport aux indicateurs de progrès : Indicateurs de produits<sup>18</sup>**

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
<b>Produit 1.1.</b> Les jeunes et les femmes ont des capacités techniques accrues leur permettant un meilleur accès aux services financiers et aux marchés.	1.1.1 : Nombre de nouveaux plans d'affaire de jeunes et de femmes financées.	PNUD, BIT, FAO, PAM, ONUDI, UNCDF	0	300	180	138	77%	46%	Faible
	1.1.2 : Nombre de jeunes et de femmes ayant créé leurs propres entreprises.	PNUD, BIT, FAO, PAM, ONUDI, UNCDF	0	100	60	114	190%	114%	Très bonne
	1.1.3 : Nombre de petites unités de transformation équipées en matériels et fonctionnelles.	FAO, PNUD, ONUDI, PAM	0	100	60	107	178%	107%	Très bonne
	1.1.4. Nombre d'entreprises qui appliquent les normes internationales de qualité dans leurs exercices commerciaux.	ONUDI, PNUD, BIT	0	40	24	60	250%	150%	Très bonne
<b>Produit 1.2.</b> Les capacités techniques et opérationnelles des groupements d'intérêt économique sont renforcées pour le développement des chaînes de valeur dans les domaines de l'agriculture, l'industrie et des services.	1.2.1. Nombre d'interprofessions créées et fonctionnelles dans les filières agricoles prioritaires (maïs, riz, karité, volaille)	FAO, BIT, PAM, PNUD	0	4	2,4	7	292%	175%	Très bonne
	1.2.2. Nombre de coopératives créées autour des agropoles et fonctionnelles	FAO, BIT, PNUD, ONUDI	0	100	60	122	203%	122%	Très bonne

<sup>18</sup> Les données ont été fournies par la Bureau du Coordonnateur Résident.

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
<b>Produit 1.3.</b> L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée pour un meilleur accès des jeunes et des femmes à l'emploi décent.	1.3.1 : Nombre de partenariats construits avec le secteur privé pour le développement des curricula adaptés aux nouveaux métiers (agriculture, industrie et services).	Toutes les agences	0	30	18	5	28%	17%	Faible
	1.3.2. Existence d'un cadre juridique révisé pour la formation duale dans l'enseignement technique et professionnel.	Toutes les agences	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Nul
	1.3.3 : Nombre de centres de formations techniques et professionnelles capables d'offrir des formations dans les filières porteuses.	Toutes les agences	0	10	6	14	233%	140%	Très bonne
<b>Produit 1.4.</b> Un système d'information sur le marché de travail est mis en place et opérationnel.	1.4.1 : Existence d'un système d'information national sur le marché de travail	BIT; PNUD	Non	Oui	Oui	Oui	100%	100%	Très bonne
	1.4.2 : Nombre de rapports sur le marché du travail publiés dans les délais	BIT; PNUD	0	10	6	3	50%	30%	Faible
	1.4.3 : Nombre de visites sur le site internet du système d'information national	BIT; PNUD	0	500000	300000	109 083	36%	22%	Faible
<b>Produit 2.1.</b> Les collectivités territoriales et les communautés disposent de capacités techniques accrues pour gérer les déchets	2.1.1. Nombre de plans de contingences régionaux opérationnels	PNUD, UNICEF UNFPA	0	5	3	2	67%	40%	Faible
	2.1.2. Nombre de communautés villageoises ayant adopté les bonnes pratiques pour faire face aux	PNUD, FAO, OMS PAM	0	100	60	205	342%	205%	Très bonne

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
ménagers et faire face aux effets des changements climatiques et des risques de catastrophes.	changements climatiques et aux risques de catastrophes								
	2.1.3. Nombre de nouvelles initiatives soutenues, visant la gestion durable des déchets	Toutes les agences	0	3	1,8	7	389%	233%	Très bonne
<b>Produit 2.2.</b> Les ménages des zones rurales et périurbaines ont un accès accru aux énergies renouvelables et aux technologies alternatives pour améliorer leur bien-être.	2.2.1 Proportion de ménages utilisant les énergies alternatives aux bois.	PNUD,	3%	6%	4%	NA	ND	ND	NM
	2.2.2. Proportion des producteurs de charbon de bois formés et utilisant les techniques de carbonisation à faible impact sur les forêts.	PNUD, FAO	0	60%	36%	15%	42%	25%	Faible
	2.2.3 : Nombre de ménages bénéficiaires d'énergie solaire, désagrégé par sexe du chef de ménage	PNUD, FAO	12000	14 250	13 350	13496	101%	95%	Très bonne
			3096	3 556	3 372	3716	110%	104%	Très bonne
			8904	10 574	9 906	9780	99%	92%	Très bonne
<b>Produit 2.3.</b> Les populations des zones rurales ont adopté les bonnes pratiques de gestion durable des terres et des forêts pour la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes.	2.3.1. Nombre de villages ayant réalisé de nouvelles plantations communautaires	PNUD, FAO	0	30	18	49	272%	163%	Très bonne
	2.3.2. Superficie des forêts naturelles restaurées (ha)	UNESCO	0	10 000	6 000	509	8%	5%	Faible
	2.3.3. Nombre de plans d'aménagement de forêts ou d'aires protégées élaborés	UNESCO	0	5	3	2	67%	40%	Faible
<b>Produit 3.1.</b> Les administrations publiques chargées de l'éducation nationale, les collectivités	3.1.1. Nombre d'enseignants des enseignements primaire, secondaire, technique et supérieur qui appliquent les méthodes pédagogiques.	UNICEF UNESCO	0	5000	3 000	3201	107%	64%	Très bonne

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
locales et l'ensemble des acteurs du système éducatif disposent des capacités nécessaires pour assurer les enseignements préscolaire, fondamental, technique et supérieur inclusifs et de qualité à tous les apprenant(e)s.	3.1.2. Nombre d'écoles ayant des plans qui adressent la question de l'inclusion et de violences notamment celle basée sur le genre.	UNICEF UNESC O ONUSID A	0	600	360	125	35%	21%	Faible
	3.1.3 Nombre d'éducateurs du préscolaire qui appliquent les méthodes d'animation et de fabrication de jeux.	UNICEF UNESC O ONUSID A	0	800	480	573	119%	72%	Très bonne
<b>Produit 3.2.</b> Les acteurs au niveau central et déconcentré disposent des capacités à développer, coordonner et piloter des mécanismes de protection sociale (mobilisation de ressources, formulation des politiques et le suivi/évaluation), axés sur l'équité et sensibles aux besoins des couches les plus défavorisées	3.2.1. Un cadre légal pour la mise en œuvre des garanties de socle national de protection sociale existe.	BIT, Unicef, OMS ONUSID A, PAM	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Nul
	3.2.2. Nombre de cadres acteurs nationaux dont les capacités sont renforcées en matière de protection sociale.	BIT, UNICEF FAO, PAM	0	100	60	456	760%	456%	Très bonne
	3.2.3. Le document de politique nationale de protection sociale existe		Non	Oui	Oui	Oui	100%	100%	Très bonne
	3.2.4. Nombre d'enfants bénéficiant de programmes de transferts sociaux	BIT, UNICEF PAM, Toutes les agences	0	250 000	150000	2 133 530	1422%	853%	Très bonne
<b>Produit 3.3.</b> Les populations ont un accès amélioré à des services de santé essentiels de qualité, dans le domaine de la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile, et de la lutte contre les maladies	3.3.1. Le document de stratégie nationale de financement de la santé vers la couverture sanitaire universelle est élaboré et adopté.	UNICEF, UNFPA OMS, PNUD	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Nul
	3.3.2. Pourcentage de formations sanitaires potentielles offrant des services de soins obstétricaux et	OMS, UNICEF, UNFPA, ONUSID	39%	90%	70%	38%	55%	42%	Faible

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
infectieuses et les maladies non transmissibles.	néonataux d'urgence	A, (Initiative H6)							
	3.3.3. Nombre de couples-années-protections (CAP) produits en planification familiale, dans le système de santé.	UNFPA OMS	0	1 250 000	750000	614 524	82%	49%	Faible
	3.3.4. Pourcentage de districts sanitaires ayant au moins 80% de couverture en Penta 3	UNICEF, UNFPA OMS, PNUD ONUSIDA	95%	100%	93%	95%	102%	95%	Très bonne
	3.3.5. Nombre de villages disposant d'au moins un ASC formé sur le paquet de service intégré selon la politique nationale.	OMS/UNFPA	0	500	300	1380	460%	276%	Très bonne
	3.3.6. Disponibilité d'une stratégie d'assurance qualité des soins pour le Togo	OMS/UNFPA/PNUD	0	Oui	Oui	Oui	100%	100%	Très bonne
	3.3.7. Nombre d'agents appliquant les protocoles actualisés sur la prise en charge des maladies non transmissibles et de leurs facteurs de risque.	Toutes les Agences	0	8000	4800	430	9%	5%	Faible
	<b>Produit 3.4.</b> Le système de santé est renforcé pour un accès accru des jeunes et des femmes aux services de prévention et pour l'élimination de la	3.4.1. Nombre de jeunes et adolescents ayant fait le test de dépistage VIH et qui en connaissent le résultat	Toutes les Agences	108 394	97 555	101891	292 460	287%	300%
3.4.2. Pourcentage de femmes enceintes vivant avec le VIH qui ont		BM, OMS, UNFPA, UNICEF,	63%	90%	82%	67,0%	82%	71%	Très bonne

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
transmission du VIH de la mère à l'enfant.	reçu des médicaments antirétroviraux en vue de réduire le risque de transmission mère-enfant	PNUD, PAM, ONUSID A, UNHCR, ONUFe mmes, OIT, UNESCO							
	3.4.3. Proportion des PVVIH qui reçoivent un traitement ARV.	FM, OMS, UNFPA, UNICEF, PNUD, PAM, ONUSID A, UNHCR, OIT, UNESCO	57%	100%	83%	77%	93%	77%	Très bonne
<b>Produit 3.5.</b> Les populations des zones rurales ont un meilleur accès aux services d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène	3. 5.1. Nombre de personnes vivant dans les communautés ayant mis fin à la défécation à l'air libre dans les zones d'intervention	UNICEF PNUD OMS	0	1 112 530	667518	1 433 151	215%	129%	Très bonne
	3. 5.2. Nombre d'écoles ayant bénéficiés d'ouvrages d'eau et d'assainissement séparés pour les filles et les garçons dans les zones d'intervention.	UNICEF PNUD OMS	0	75	45	104	231%	139%	Très bonne
	3.5.3. Nombre de communautés villageoises ayant bénéficié d'un point d'eau amélioré dans les zones d'intervention.	UNICEF PNUD OMS	0	62	37,2	104	280%	168%	Très bonne

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
<b>Produit 3.6.</b> Les acteurs du niveau central et local disposent de capacités techniques, organisationnelles et de gestion, pour lutter efficacement contre la malnutrition, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	3. 6.1. Nombre d'écoles bénéficiant d'appui technique pour l'intégration des produits locaux dans les menus des élèves et le développement de liens fonctionnels avec les organisations de producteurs.	PAM, UNICEF, FAO, OMS	0	100	60	50	83%	50%	Faible
	3. 6.2. Nombre d'acteurs locaux maîtrisant la chaîne d'approvisionnement, la nutrition et la qualité sanitaire des aliments suivant les principes de l'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).	PAM, FAO	0	5000	3000	187	6%	4%	Faible
	3.6.3. Nombre de formations sanitaires dont le personnel est formé sur ANJE/PFE/nutritions essentielles.	UNICEF, OMS	0	200	120	186	155%	93%	Très bonne
<b>Produit 4.1.</b> Le système national de planification et de suivi évaluation est renforcé pour la production des données désagrégées et le suivi des ODD.	4.1.1 : Le RGPH 5 (fichier communal et village, base de données géo référencée des infrastructures socio collectives de base, données de population et de l'habitat désagrégées, Analyse thématique) est réalisé	UNFPA, UNICEF, PNUD	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Nul
	4.1.2 : Proportion d'indicateurs ODD retenus par le pays renseignés.	Toutes les agences	44%	100%	60%	36%	60%	36%	Faible
	4.1.3 : Nombre de services sectoriels du système statistique national opérationnels.	Toutes les agences	0	10	6	18	300%	180%	Très bonne



RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
	4.1.4. Nombre de fonctionnaires de l'Etat bénéficiaires de bourses du SNU pour des formations diplômantes en statistique, planification et suivi-évaluation	UNFPA, PNUD	0	58	34,8	192	552%	331%	Très bonne
	4.1.5 : Nombre d'annuaires ou de bulletin de statistiques sectorielles produits	Toutes les agences	0	35	21	12	57%	34%	Faible
	4.1.6 : Nombre de rapports d'enquêtes nationales ou d'analyses thématiques produits et publiés sur le site de l'INSEED et des Ministères concernés	Toutes les agences	0	5	3	36	1200%	720%	Très bonne
<b>Produit 4.2.</b> Les institutions publiques, les communautés locales et les OSC ont acquis des capacités techniques pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les initiatives/programmes de promotion et de respect des droits de l'homme, l'égalité de genre et l'accès équitable à la justice.	4.2.1. Nombre de structures publiques, communautaires et d'OSC qui mettent en oeuvre des programmes de promotion et de respect des droits de l'homme	PNUD UNICEF UNFPA ONUSID A HCR	0	100	60	84	140%	84%	Très bonne
	4.2.2. Nombre de villages/quartiers disposant d'un mécanisme multisectoriel opérationnel de protection des enfants et des femmes, de prévention et de prise en charge des victimes de violences	PNUD, UNICEF, UNFPA, ONUSID A, OMS	0	150	90	209	232%	139%	Très bonne
	4.2.3. Nombre de bénéficiaires de services de structures d'écoute, de conseils et de prise en charge des victimes de violences.	PNUD, UNICEF, UNFPA, ONUSID A, OMS	0	20 000	12000	7707	64%	39%	Faible

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
<b>Produit 4.3.</b> Les capacités des institutions publiques et des organisations de la société civile sont renforcées sur les processus de prise de décision participatif, inclusif et de redevabilité.	4.3.1. Nombre de structures publiques et de la société civile formées sur l'accès à l'information, la participation citoyenne à la vie publique, les principes, mécanismes et procédures de la gouvernance inclusive.	PNUD UNICEF UNFPA, ONUSID A	0	30	18	35	194%	117%	Très bonne
	4.3.2. Nombre de lois, politiques/programmes, directives opérationnelles des institutions publiques et décisions de justice, influencés par les organisations de la société civile.	PNUD UNICEF UNFPA	0	15	9	6	67%	40%	Faible
	4.3.3. Nombre d'initiatives/mécanismes mis en place pour accroître l'accès à l'information, la participation des citoyens à la prise de décision, la dénonciation des cas de corruption dans l'administration publique.	PNUD, UNICEF, UNFPA	0	10	6	5	83%	50%	Faible
<b>Produit 4.4.</b> Le système d'état civil est renforcé pour un accès accru des citoyens aux documents d'identité nationale.	4.4.1. Nombre de services d'état civil et de nationalité renforcés (formation, appui logistique, système d'enregistrement)	Toutes les agences	0	50	30	41	137%	82%	Très bonne
	4.4.2. Nombre d'enfants enregistrés dans les centres d'état civil	Toutes les agences	0	1 000 000	60000 0	224 847	37%	22%	Faible
	4.4.3. Nombre de personnes ayant nouvellement obtenu le certificat de nationalité	Toutes les agences	0	500 000	300000	ND	ND	ND	NM

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
<b>Produit 4.5.</b> L'administration centrale et les collectivités territoriales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour une meilleure gestion territoriale et un rapprochement des services publics des citoyens.	4.5.1 Nombre d'initiatives (plaidoyers, appui-conseil) en appui au Gouvernement pour la mise en œuvre du processus de décentralisation	Toutes les agences	0	10	6	20	333%	200%	Très bonne
	4.5.2 : Nombre de collectivités locales disposant d'un plan de développement communal opérationnel.	Toutes les agences	0	10	6	27	450%	270%	Très bonne
<b>Produit 4.6.</b> Les capacités des acteurs nationaux et locaux ( <i>institutions publiques, organisations de la société civile, acteurs du dialogue social, médias leaders d'opinion, jeunes et femmes</i> ) sont renforcées pour la prévention et la gestion des conflits.	4.6.1. Nombre de structures nationales et locales disposant de mécanismes opérationnels de prévention et de gestion de conflits	Toutes les agences	0	37	22,2	20	90%	54%	Faible
	4.6.2. Nombre d'initiatives mises en œuvre par les organisations de la société civile, médias, leaders d'opinion, jeunes et femmes formés en faveur de la promotion de la paix, y compris en période électorale	PNUD, UNREC, UNICEF, UNFPA, FAO	0	1000	600	51	9%	5%	Faible
	4.6.3. Nombre de structures locales de prévention et de gestion des conflits fonctionnelles	PNUD, UNREC, UNICEF, UNFPA	0	300	180	26	14%	9%	Faible
<b>Produit 4.7.</b> Des partenariats stratégiques et opérationnels sont établis par le Système des Nations Unis pour améliorer le financement des ODD.	4.7.1. Nombre d'accords de partenariats créés avec le secteur privé pour soutenir la mobilisation des ressources en vue de la mise en œuvre des ODD	Toutes les agences	0	10	6	9	150%	90%	Très bonne
	4.7.2. Nombre de projets conjoints développés et financés pour la mise	Toutes les agences	0	20	12	9	75%	45%	Faible

RESULTATS	INDICATEURS	ASNU	Baseline 2019	Cibles		Performance			
				2023	2021	Réalisation 2019-2021	TR	TA	Niveau
	en œuvre des ODD.								
	4.7.3. Nombre d'institutions nationales et d'acteurs du public et de la société civile disposant de capacités en mobilisation des financements verts.	PNUD FAO	0	30	18	2	11%	7%	Faible
			0	2	1,2	2	167%	100%	Très bonne

Le cadre de résultats du CCD comporte 4 Effets, 20 produits et 82 indicateurs. Sur l'ensemble des indicateurs, 41 soit 50% ont atteints des taux de réalisation satisfaisants ; 26 indicateurs, soit 31,7% ont enregistré de faibles taux. 4 indicateurs (4,87%) n'ont pas été mesurés pour absence de données. De façon spécifique, sur les 14 indicateurs qui renseignent sur la performance des 4 Effets, moins de la moitié des indicateurs ont atteint leur cible. Au niveau des produits, le cadre de résultats du CCD comporte 62 indicateurs de produits. Sur l'ensemble des indicateurs, 38, soit 61.29% ont atteints des taux de réalisation satisfaisant (bonne et très bonne performance). Ainsi, plus de la moitié des cibles des indicateurs ont été atteintes.

### **Progrès accomplis dans la réalisation des résultats**

La revue documentaire et les entretiens avec les différents acteurs étatiques et non étatiques ont fait ressortir les avancées notables enregistrées dans les différents domaines prioritaires grâce aux efforts considérables déployés par le Gouvernement du Togo avec l'accompagnement de ses partenaires.

***Au niveau de l'Effet 1 : D'ici à 2023, les jeunes et les femmes ont accru leur employabilité et leur potentiel entrepreneurial pour bénéficier des opportunités d'emplois décentés dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services,*** les informations collectées lors de la revue documentaire, des entretiens avec les Ministères techniques et les Agences ont relevé « une amélioration de l'accès aux services financiers et aux marchés pour les jeunes et les femmes au Togo ». En effet, au Togo, les taux d'accès aux services financiers sont passés de 27,8% en 2019 à 40,0% en 2020<sup>19</sup>. Le système d'information national sur le marché du travail a été mis en place. Désormais, les principales statistiques de l'Agence Nationale de l'emploi sont publiées trimestriellement, semestriellement et annuellement et consultables sur le site internet de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (<https://oneftogo.org>).

***Au niveau de l'Effet 2 : D'ici à 2023, les populations des zones vulnérables ont une résilience accrue aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et ont un accès équitable à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques durables,*** le Togo a obtenu des résultats probants en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Le Togo a réduit ses émissions de 27,57% par rapport à 2020, soit 10 points de plus que la référence de 17,51%<sup>20</sup>. Le Togo a aligné ses priorités de développement sur ses engagements climatiques conformément à l'Accord de Paris signé en 2016. Le pays a renforcé la résilience climatique grâce à des stratégies globales d'atténuation et d'adaptation et de réduction des risques de catastrophe avec notamment la promotion des énergies renouvelables à travers l'initiative présidentielle d'électrification rurale à partir des kits solaires individuels et l'implantation des centrales solaires photovoltaïques notamment celle de Blitta (50MW), la plus grande de la sous-région.

Dans le secteur de l'énergie, en ce qui concerne l'accès à l'électricité, de 2018 à fin 2021, plus de 300 000 nouveaux ménages (dont 80 000 par kits solaires) ont été électrifiés avec un taux d'électrification de près de 59% à fin 2021<sup>21</sup>. En outre, grâce aux différents projets (au total 8 projets) de réhabilitation, de renforcement et d'extension du réseau national de distribution

<sup>19</sup> BCEAO, EVOLUTION DES INDICATEURS DE SUIVI DE L'INCLUSION FINANCIERE DANS L'UEMOA AU TITRE DE L'ANNEE 2020

<sup>20</sup> CONTRIBUTIONS DETERMINEES AU NIVEAU NATIONAL (CDN) REVISEES, 2021

<sup>21</sup> Données fournies par la partie gouvernementale

actuellement en cours de mise en œuvre et dont la fin est prévue au plus tard fin 2024, au total 406 000 ménages seront raccordés en fin 2025 contre 270 000 prévu comme objectif à atteindre selon la stratégie d'électrification. S'agissant de l'électrification par mini-réseaux solaires photovoltaïques, à fin 2021, au total 1020 ménages sont électrifiés dans ces 4 localités. En vue de l'augmentation de la capacité de production par des sources d'énergie renouvelables, la centrale solaire photovoltaïque Sheikh Mohammed Bin Zayed de 50 MW à Blitta a été mise en service en juin 2021. D'autres programmes hydroélectriques et solaires sont en cours tels que le Projet d'aménagement hydroélectrique de Sarakawa, le Projet d'aménagement de Tététou, le Projet Scaling Solar pour la construction de d'une centrales solaires à Sokodé pour une puissance de 50 MW, le Projet de construction de la centrale solaire photovoltaïque de 30 MWc à Mango, le Projet de construction de la centrale solaire photovoltaïque de 35 MWc à Dapaong, le Projet d'Appui au Volet Social du Programme CIZO d'Electrification Rurale au Togo (PRAVOST)

***Au niveau de l'Effet 3 : D'ici à 2023, les populations togolaises ont un accès accru et équitable à la protection sociale et aux services sociaux de base de qualité, notamment l'éducation, la santé, la nutrition, l'eau, l'hygiène et l'assainissement,*** dans le domaine de l'éducation, le Togo a amélioré le taux d'achèvement au primaire. Le taux de scolarisation au préscolaire est passé de 37,3% en 2019 à 43,7% en 2020 et celui du primaire de 91% à 94%<sup>22</sup>. Le taux d'achèvement est passé de 87% en 2019-2020 à 89% en 2020-2021. En ce qui concerne l'eau et l'assainissement, le taux de desserte en eau potable sur le plan national est passé de 51,47% en 2018 à 61,53% en 2021. Dans la même période, ce taux est passé de 65,32% à 69,49% en milieu rural et de 53% à 60,25% en milieu urbain<sup>23</sup>. Le pourcentage de la population pratiquant la défécation à l'air libre est passé de 48% en 2018 à 45% en 2020<sup>24</sup>. Dans le domaine de la santé, la disponibilité et l'utilisation des fonctions essentielles de base (SONU) ont connu une amélioration. La disponibilité est passée de 61% en 2018 à 92% en 2020 et l'utilisation est passée de 21,6% en 2018 à 55% en 2020. Dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA, le Togo a enregistré des résultats majeurs. Par exemple, selon les données ONUSIDA, Togo, la proportion des PVVIH qui reçoivent un traitement ARV est passée de 64% en 2019 à 72,8% en 2020<sup>25</sup>; le pourcentage de formations sanitaires offrant les services de prise en charge globale des PVVIH, y compris les enfants et les femmes enceintes, est passé de 67% à 70% entre 2019 et 2020<sup>26</sup>.

***Au niveau de l'Effet 4 : D'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent de manière accrue les principes de redevabilité, d'efficacité et d'inclusion pour des services publics de qualité et la cohésion sociale,*** le Togo connaît une avancée notable dans son processus de décentralisation avec la tenue des élections locales en juin et août 2019. Les indicateurs du Togo sur la sécurité demeurent au vert en raison de la mise en œuvre de la Loi sur la Sécurité intérieure. La cohésion sociale est renforcée par la promotion des droits politiques et économiques.

Le SNU a contribué à l'atteinte de ses résultats majeurs du Gouvernement du Togo à travers les produits du CCD.

---

<sup>22</sup> UNICEF, 2021 End of Year Results Summary Extended Narrative

<sup>23</sup> Données fournies par la partie gouvernementale

<sup>24</sup> Op. cit, p5

<sup>25</sup> ONUSIDA, Togo, Rapport 2021

<sup>26</sup> UNICEF, 2021 End of Year Results Summary Extended Narrative

## B. Contribution des interventions du SNU à la réalisation des résultats

### *B.1. Amélioration de l'employabilité des femmes et des jeunes et leur potentiel entrepreneurial pour un meilleur accès aux opportunités d'emplois décents*

**Produit 1.1: Les jeunes et les femmes ont des capacités techniques accrues leur permettant un meilleur accès aux services financiers et aux marchés.**

*« Notre site de maraîcher fait environ 5 ha sur un domaine baillé installé avec l'appui de la FAO et du FEM. Nous sommes organisés en coopératives de 35 producteurs maraîchers ; il y a des femmes et des hommes. Chaque coopérative fait une culture spécifique. On nous a donné cinq (5) forages qui sont alimentés aux pompes solaires et permettent de faire une production maraîchère conventionnelle. Ça marche bien et on vend bien la production. Les recettes obtenues sont réinvesties dans la production maraîchère pour augmenter la capacité des coopératives. Une partie des recettes sont partagée aux membres pour satisfaire leurs besoins. Depuis qu'on a commencé, les membres se sentent bien ; certains n'avaient pas de travail ; mais grâce aux coopératives, ils ont eu du travail et peuvent s'occuper d'eux-mêmes et de leurs familles. On remercie la FAO et les Nations Unies pour cela » (Président de Coopérative).*

Pour renforcer le potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes, le SNU, à travers la FAO, a contribué à travers l'appui technique au Projet National de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (PNPER) au Togo. Dans le cadre de cet appui, 100 coopératives agricoles ont été appuyées pour l'obtention des documents juridiques ; une plateforme numérique d'immatriculation des coopératives a été développée avec le Ministère en charge de l'Agriculture facilitant l'inscription en ligne des coopératives ; 138 nouveaux plans d'affaire de jeunes et de femmes ont été financés. De même, 114 jeunes et de femmes ont créé leurs propres entreprises de 2019 à 2021. Dans cette même dynamique, les Agences du système des Nations Unies ont contribué à la mise en place de mécanismes innovants de financement des PME/PMI et microentreprises à travers la sélection de 20 startups dont 2 féminines et 2 MPME dont 1 féminine dans le cadre de l'accompagnement pour l'employabilité et l'autonomisation des jeunes entrepreneurs.

**Produit 1.2 : Les capacités techniques et opérationnelles des groupements d'intérêt économique sont renforcées pour le développement des chaînes de valeur dans les domaines de l'agriculture, l'industrie et des services.**

Les interventions du système des Nations Unies ont contribué au renforcement des capacités techniques et opérationnelles des groupements d'intérêt économique pour le développement des chaînes de valeur dans les domaines de l'agriculture, l'industrie et des services.

**Produit 1.3 : L'offre de formation technique et professionnelle est améliorée pour un meilleur accès des jeunes et des femmes à l'emploi décent.**

Dans le cadre de l'amélioration de l'employabilité des jeunes et des femmes, les interventions du SNU ont consisté à l'amélioration de l'offre de formation technique et professionnelle pour un meilleur accès des jeunes et des femmes à l'emploi décent à travers la réhabilitation des infrastructures des incubateurs de Nuyalab de Lomé, de Kara et de Dapaong pour l'accompagnement des jeunes. Dans le cadre de l'accroissement des capacités techniques des jeunes et des femmes pour un meilleur accès aux services financiers et aux marchés, le SNU, à travers la FAO, a contribué à l'élaboration et au financement de 18 plans d'affaires au profit des Organisations des producteurs forestiers et agricoles (OPFA), pour un montant total de 133.000 USD. Un centre d'incubation national a été mis en place au sein de la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles (CTOP) avec des centres

d'incubation régionaux au sein des groupes affiliés à la CTOP pour la formation, création et gestion de risques en entreprise ; 10 plan d'affaires ont été développés au profit des OPFA soutenus par le mécanisme forêts et paysans (de l'anglais Forest and Farm Facility (FFF)) dans différents secteurs et chaînes de valeur et 5 plans d'affaire ont déjà eu le visa de financement.

En outre, le PNUD a contribué à l'acquisition de compétences stratégiques et en leadership de 40 jeunes (20 en master et 20 en licence) étudiants dans le cadre du Programme Présidentiel d'Excellence pour le PND. Dix-sept (17) étudiants du niveau master ont été déployés pour une période de 6 mois dans l'administration publique à des postes stratégiques de conseillers et d'analystes des politiques (Présidence de la République, Primature, Ministères et Agences Nationales). Les étudiants ont pu également travailler à la réalisation de "start-up" projets à travers lesquels ils ont eu l'opportunité d'effectuer un travail de recherche pour des startups de la place et de leur faire des recommandations stratégiques leur permettant d'assurer la pérennité de leur structure. Le PNUD a accordé des bourses d'étude à 13 étudiants togolais qui ont achevé brillamment leurs formations ; onze (11) servent dans l'administration publique (Ministère de l'Economie et des finances et l'INSEED).

#### **Produit 1.4 : Un système d'information sur le marché de travail est mis en place et opérationnel**

Le système d'information national sur le marché du travail est mis en place et géré par l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) de l'ANPE grâce à l'appui du SNU à travers le BIT. Cet observatoire a pour mission de recueillir, traiter et publier les données statistiques relatives à l'emploi et la main d'œuvre. L'objectif étant de donner des indicateurs pertinents à la population togolaise. Les principales statistiques de l'Agence Nationale Pour l'emploi sont publiées trimestriellement, semestriellement et annuellement et consultables sur le site internet de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (<https://oneftogo.org>). Sur ce site s'est greffé un autre site : [https://oneftogo.org/simttogo/indicateur\\_suivi.php?categorie=1](https://oneftogo.org/simttogo/indicateur_suivi.php?categorie=1) qui est en total réfection. Il est important de souligner qu'il n'est intégré sur ce site un module affichant le nombre de visites effectués depuis la création.

#### ***B.2. Amélioration de la résilience des populations face aux changements climatiques et aux risques de catastrophe et leur accès à un cadre de vie décent et à des ressources naturelles et énergétiques de façon équitable***

#### **Produit 2.1: Les collectivités territoriales et les communautés disposent de capacités techniques accrues pour gérer les déchets ménagers et faire face aux effets des changements climatiques et des risques de catastrophes.**

Le Togo, avec l'appui du PNUD, s'est engagé dans la révision de ses Contributions déterminées au niveau national (CDN) en 2020 au travers de l'initiative de la « Promesse climatique » et du Programme d'appui aux CDN (NDC Support Programme). Le SNU a contribué au renforcement des capacités techniques des communautés pour gérer les déchets ménagers et faire face aux effets des changements climatiques et des risques de catastrophes. De même, 10 000 personnes ont directement bénéficié des kits essentiels (hypochlorite de calcium, savons, comprimés de chlore, pulvérisateurs) pour renforcer les mécanismes régionaux de préparation et de réponse aux urgences. Par ailleurs, l'Agence Nationale de la Protection Civile (ANPC), les Services météorologiques et hydrologiques et la Direction des Statistiques agricoles de l'Information et de la Documentation (DSID) ont bénéficié des



équipements et matériels informatique, de communication, d'audio-visuel et du système d'information géographique pour une meilleure collecte des données. Les capacités de plusieurs acteurs ont été renforcées dans le domaine de la gestion des risques de catastrophes et menaces : 40 conseillers municipaux et 85 cadres nationaux de la plateforme de réduction de risques et catastrophes ont été outillés sur le mécanisme de collecte et d'analyse des données en situation d'urgence. Le niveau d'ambition du Togo dans les engagements vis-à-vis de l'accord de Paris sur les changements climatiques a été révisé avec l'appui du SNU et est passé de 30% à 50%<sup>27</sup>. La contribution du SNU a favorisé l'actualisation de la stratégie nationale de réduction des risques de catastrophes, du plan national de contingence et appui l'élaboration de la stratégie de relèvement post catastrophe.

**Produit 2.2 : Les ménages des zones rurales et périurbaines ont un accès accru aux énergies renouvelables et aux technologies alternatives pour améliorer leur bien-être.**

Les interventions du SNU ont contribué à accroître l'accès des ménages des zones rurales et périurbaines aux énergies renouvelables et aux technologies alternatives pour améliorer leur bien-être. De même 1 500 foyers améliorés ont été distribués dans les éco-villages pour un accès aux sources d'énergie de cuisson moins polluantes, 75 000 plants ont été produits pour contribuer au reboisement de plantations villageoises. Le SNU a contribué, à travers la FAO, au renforcement des capacités techniques des collectivités territoriales et des communautés pour gérer les déchets ménagers et faire face aux effets des changements climatiques et des risques de catastrophes. Un magasin de transformation et de conservation de tomates et un forage ont été construits au profit de la coopérative de transformation et de conditionnement de tomates d'Attitongon (composée de 27 membres dont 20 femmes).

**Produit 2.3. Les populations des zones rurales ont adopté les bonnes pratiques de gestion durable des terres et des forêts pour la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes.**

Le SNU, à travers les interventions de la FAO, a contribué à adopter les bonnes pratiques de gestion durable des terres et des forêts pour la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes par les populations des zones rurales. A ce titre, 200 membres d'OPFA (dont 60 femmes) ont été formés sur la production de plants en pépinière et les techniques de reboisement et d'agro écologie ; 100 jeunes agriculteurs (issus des 5 régions) ont eu leurs capacités renforcées en agroécologie et en restauration des paysages forestiers ; 190 ha ont été restaurés avec environ 14000 plants ; environ 100 000 plants forestiers et agroforestiers ont été produits en pépinière pour la campagne de reboisement de l'année 2021 ; un site pilote de pépinière permanente a été mis en place pour la production de plus de 30 000 plants fruitiers et d'ombrage et agroforestiers au profit de 3 OPFA dans la région des Plateaux et centrale ; 1450 plants (dont 1200 karité et 250 néré) ont été acquis et mis à disposition des reboiseurs volontaires.

***B.3. Accroissement de l'accès aux services sociaux de base de qualité, notamment en matière d'éducation, de santé, de nutrition d'accès à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement***

**Produit 3.1: Les administrations publiques chargées de l'éducation nationale, les collectivités locales et l'ensemble des acteurs du système éducatif disposent des capacités nécessaires pour assurer les enseignements préscolaire, fondamental, technique et supérieur inclusifs et de qualité à tous les apprenant(e)s.**

---

<sup>27</sup> Source, Rapport du Groupe d'Effet 2 (SNU)

Les interventions du SNU ont contribué au renforcement du pilotage et de la coordination du système éducatif à travers la vulgarisation du Document du Plan sectoriel de l'éducation. Les capacités des administrations publiques chargées de l'éducation nationale, et l'ensemble des acteurs du système éducatif ont été renforcées. Le SNU a contribué par la formation de i) 145 enseignants dont 13 femmes à l'éducation inclusive et ii) 620 enseignants dont 68 femmes aux techniques de pédagogie active. La participation des parents et des apprenants à la promotion d'un système éducatif inclusif et protecteur a été renforcée. A ce titre, 6 enseignants itinérants dont 01 femme ont été recrutés pour le soutien de 263 Enfants Handicapés identifiés dont 134 scolarisés ; 156 écoles primaires ont bénéficié de la mise en œuvre du modèle "Ecole Amie des Enfants, Amie des Filles" pour le renforcement de la gouvernance participative et la gestion concertée des écoles.

**Produit 3.2 : Les acteurs au niveau central et déconcentré disposent des capacités à développer, coordonner et piloter des mécanismes de protection sociale (mobilisation de ressources, formulation des politiques et le suivi/évaluation), axés sur l'équité et sensibles aux besoins des couches les plus défavorisées**

Le SNU a appuyé le renforcement du système national de protection sociale et la mise en œuvre de la politique nationale de protection sociale. A ce niveau, il y a eu la formation de 62 parlementaires en protection sociale, la formation de 20 acteurs au niveau central et 54 au niveau régional, soit un total de 74 personnes de l'Administration et acteurs de la société civile

**Produit 3.3 : Les populations ont un accès amélioré à des services de santé essentiels de qualité, dans le domaine de la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile, et de la lutte contre les maladies infectieuses et les maladies non transmissibles.**

Dans le domaine de la santé, la contribution du SNU, a consisté au renforcement du financement de la santé pour la couverture sanitaire universelle à travers l'élaboration de la stratégie de mobilisation pour l'autonomie contraceptive au Togo et pour les activités PF<sup>28</sup>. Les ASNU ont appuyé le renforcement de l'offre de soins en soins obstétricaux et néonataux d'urgence (SONU) à travers l'évaluation de la qualité des soins maternels et infantiles dans les Hôpitaux régionaux de la Kara et de la Centrale à la suite de ceux de Lomé et Tsévié, à l'accompagnement des Equipes de la Surveillance des Décès Maternels et Néonataux et de la Riposte (SDMNR) ainsi que des audits. Par ailleurs, le SNU a favorisé le renforcement des capacités de 11 formations sanitaires pour l'offre des soins maternels et néonataux dans la région de Kara y compris le district de Bassar à travers la formation des acteurs et la dotation en matériels de travail; la réhabilitation, l'extension et l'équipement en matériel de plusieurs maternités dans la Région Maritime; la mise en place d'un système de suivi de consultation prénatale et postnatale par application digitale dans 5 formations sanitaires de la Maritime; la construction de sept (7) et la réhabilitation de trois (3) incinérateurs dans le réseau restreint de dix-sept (17) formations sanitaires (Région Maritime).

**Produit 3.4. Le système de santé est renforcé pour un accès accru des jeunes et des femmes aux services de prévention et pour l'élimination de la transmission du VIH de la mère à l'enfant.**

Dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA, le SNU a contribué au renforcement de l'offre des services intégrés adaptés aux jeunes et adolescents dans les formations sanitaires, à

---

<sup>28</sup> SNU, Rapport du Groupe d'Effets 3

l'école et dans la communauté pour le dépistage volontaire du VIH, de l'Hépatite B et des Infections sexuellement transmissibles (IST).

L'offre de services intégrés adaptés aux jeunes et adolescents dans les formations sanitaires, à l'école et dans la communauté a été renforcé à travers :

- ✓ Appui technique et financier à l'ONG RAPAA pour la sensibilisation sur la consommation des substance psychoactives, et le dépistage volontaire du VIH, de l'HB et des IST à l'occasion de la JMS 2021; deux cent (200) femmes portefaix et Professionnelles du sexe ont été sensibilisées sur les risques liés à l'usage de substances et les risques de contamination au VIH, les violences faites aux femmes en lien avec la consommation de produits psycho actifs et la covid 19; 196 personnes dont 161 femmes et 35 hommes ont pu effectuer le test volontaire de dépistage du VIH et de l'Hépatite B. Parmi les 196 personnes, 160 ont fait un examen pour dépistage des IST ;
- ✓ Appui technique et financier à deux (2) organisations (SWAA et PSAS) pour améliorer l'offre de services avec parfois la mise en place de cliniques mobiles sur des sites de professionnelles de sexe à Lomé et dans les zones de production de ciments dans Yoto" ;
- ✓ Une campagne de promotion de l'utilisation des préservatifs sous format semi virtuel avec des messages sur les réseaux sociaux, des émissions sur les radios de proximité a été organisée dans toutes les régions avec l'appui des plateformes régionale set des OSC.

Le renforcement de la CCC et de la mobilisation communautaire sur la SSR/VIH :

- ✓ Des dépliants sur les IST et VIH ont été reproduits et partagés à l'occasion de la journée mondiale de lutte contre le sida ;
- ✓ Trois missions annuelles d'approvisionnement des préservatifs ont été organisées par le SP/CNLS et ont permis de mettre à disposition les préservatifs masculins et féminins et autres intrants au niveau décentralisé du système sanitaire et au profit des organisations de la société civile en préservatifs masculins et féminins.

Promotion de la lutte contre la stigmatisation et la discrimination envers les personnes vivant avec le VIH ou affectées par le VIH :

- ✓ Appui financier de l'observatoire pour poursuivre les interventions de suivi communautaire ; les interventions ont été étendues à 30 sites de prise en charge dans le Grand-Lomé et la Région de la Kara, couvrant 43% de la file active totale du pays ;
- ✓ L'étude index stigma 2.0 a été réalisée avec l'appui technique et financier de l'ONUSIDA, du PNUD et de l'USAID. Le rapport révèle que 13% de PVVIH ont déclaré avoir été victime de stigmatisation et de discrimination au cours des 12 derniers mois ;
- ✓ Appui au CNLS et à la Direction Générale de la protection sociale pour l'évaluation des programmes et politiques sensible au VIH, à la tuberculose en vue de l'amélioration de la gouvernance et l'atteinte des 3x9.

Mise en place d'un dispositif national d'accompagnement de la mise en œuvre du traitement ARV chez les femmes enceintes séropositives et les enfants vivants avec le VIH y compris la délégation des tâches :

- ✓ Draft de rapport disponible sur l'analyse de l'intégration du VIH dans les services de santé infantiles et proposition d'un plan de renforcement de cette intégration ;
- ✓ 25 points focaux districts et prestataires des sites formés sur la prise en charge du VIH par délégation de tâche ;
- ✓ Formation d'une deuxième cohorte de 25 acteurs prévue au premier trimestre 2022".

Renforcement de l'accès au dépistage du VIH au niveau communautaire avec promotion du dépistage volontaire et le dépistage des partenaires

- ✓ Document de plan stratégie Nationale de la mise en œuvre de la prophylaxie préexposition au VIH disponible ;
- ✓ Formation des prestataires sur l'utilisation du test duo non réalisée pour cause de non-disponibilité du kit de test.

### **Produit 3.5. : Les populations des zones rurales ont un meilleur accès aux services d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène**

Dans le domaine de l'eau potable, le SNU a contribué au développement de réseaux de mini-adduction d'eau potable au profit des populations tout en améliorant l'accès à l'eau potable. Grâce au projet de développement des éco-villages, 7650 personnes ont un accès direct à l'eau potable à travers des systèmes de pompage fonctionnant à base de l'énergie solaire. Depuis 2019, 38 forages équipés de pompe hybride (solaire-manuelle) permettent à 28.500 personnes d'avoir accès à une source d'eau améliorée située à moins de 30 minutes aller-retour. En matière d'assainissement, le Gouvernement, l'UNICEF, les communes et la société civile ont introduit des approches innovantes, fruits de l'Assainissement Total Piloté par la Communauté. Un fonds renouvelable avec une garantie communale a été mis en place en partenariat avec des institutions locales de microfinance. Des groupes de ménages vulnérables de neuf municipalités ont bénéficié de prêts pour construire des latrines durables et améliorer leur environnement immédiat.

### **Produit 3.6. : Les acteurs du niveau central et local disposent de capacités techniques, organisationnelles et de gestion, pour lutter efficacement contre la malnutrition, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle**

Le SNU a contribué au renforcement de la gouvernance autour de l'alimentation et la nutrition en milieu scolaire à travers : l'appui à la formation des acteurs et à la collecte de données pour la cartographie des acteurs et des interventions de nutrition ; 1.495.070 enfants de 6-59 mois (96%) supplémentés en vitamine A ; 1.251.311 enfants de 12-59 mois (93%) déparasités à l'albendazole ; l'accompagnement des 27 organisations de producteurs de produits agricoles alimentaires cartographiées autour des 9 écoles à cantine communautaire fonctionnelle du pays dans le cadre de l'opérationnalisation et la gestion adéquate des contrats d'approvisionnement à livraison différée en vivres desdites écoles ; l'appui à la mise en œuvre des services essentiels de nutrition (promotion de l'ANJE).

## ***B.4. Amélioration de la qualité de l'offre des services publics en termes de redevabilité, d'efficacité et d'inclusion***

### **Produit 4.1. : Le système national de planification et de suivi évaluation est renforcé pour la production des données désagrégées et le suivi des ODD.**

En amont du recensement d'avril 2022, le Gouvernement, l'UNFPA et l'UNICEF ont contribué à l'acquisition de l'équipement nécessaire pour mener à bien les enquêtes (véhicule, motos, ordinateurs portables, etc.). L'UNFPA a mis à disposition l'expertise internationale pour accompagner l'opération du recensement. L'UNICEF a organisé/ financé le Forum International Francophone des Evalueurs, auquel six cadres du Ministère du Plan ont participé pour renforcer leurs capacités en évaluation et le développement des pratiques évaluatives comme vecteurs de bonne gouvernance publique et de suivi des ODD. Afin de

renforcer les capacités des acteurs décentralisés pour l'exécution en planification, gestion, suivi et évaluation des programmes et des projets, l'UNICEF a organisé des formations pour cinq directeurs régionaux, cinq cartographes et 30 points focaux pour le suivi et la collecte à temps réel. L'INSEED et l'UNICEF ont travaillé en étroite collaboration pour la cartographie de l'enquête ménage (MICS PLUS) afin d'obtenir des données fiables pour le prochain cycle.

**Produit 4.2. : Renforcement de la sécurité, de la justice, des droits humains et de la parité de genre**

Les indicateurs du Togo sur la sécurité demeurent au vert en raison de la mise en œuvre de la Loi sur la Sécurité intérieure appuyée par le PNUD à travers des initiatives de prévention des conflits et l'extrémisme violent surtout dans les zones frontalières du pays. En matière de promotion des droits humains et de justice, l'UNICEF a appuyé le renforcement des capacités des acteurs étatiques et Organisation de la société civile (OSC) dans la lutte contre les violences, et l'accès à la justice. L'UNICEF a appuyé la construction de la nouvelle brigade pour enfants et la création des espaces « amies des enfants » dans 8 commissariats de police. Il a apporté un appui technique pour le renforcement du cadre légal, des politiques et des stratégies sur la protection des enfants en soutenant une révision du code de l'enfant, la mise en place d'une nouvelle stratégie nationale de la justice juvénile et d'un plan d'action de lutte contre les pires formes de travail des enfants et le développement d'une analyse des décisions de justice impliquant les enfants et d'un état des lieux du travail social. L'UNFPA a accompagné la digitalisation de 15 centres d'écoute et de conseils sur les violences basées sur le genre (VBG). Une application a été mise en place, du matériel informatique a été mis à la disposition de ces centres et le personnel a été formé. Le PNUD a appuyé l'informatisation des maisons de justice avec la mise à jour du logiciel juri-soft dans huit (8) maisons de justice.

**Produit 4.3. : Les capacités des institutions publiques et des organisations de la société civile sont renforcées sur les processus de prise de décision participatif, inclusif et de redevabilité.**

Dans le cadre de l'amélioration de l'offre des services publics, le PNUD a appuyé le Gouvernement à poursuivre la modernisation des administrations aux niveaux central et décentralisé pour accélérer la délivrance de services de qualité aux citoyens. Le PNUD a financé la formation des agents de l'administration publique en « planification et suivi évaluation » à l'université de Kara afin de pallier au manque de planificateurs. En tout, 35 cadres de la première cohorte ont fini la formation en 2020 et ont reçu leur diplôme. Pour ce qui concerne les OSC, elles ont été appuyées dans les actions d'implication des communautés dans les prises de décision au niveau local, essentiellement à travers les actions de mobilisation communautaire, de renforcement de capacités et de sensibilisation de masse; 40 jeunes catalyseurs de paix ont été formés et 150 plateformes multiacteurs avec l'appui du PNUD. L'UNICEF a appuyé le renforcement des capacités des acteurs étatiques et OSC en matière de droits de l'Homme, droits catégoriels, de lutte contre les violences, d'accès à la justice, du genre sur les techniques de communication et de rapportage par le biais de formations principalement.

**Produit 4.4. : Le système d'état civil est renforcé pour un accès accru des citoyens aux documents d'identité nationale.**

L'UNICEF a promu la modernisation de l'État Civil par l'aménagement et l'équipement des espaces de l'État Civil dans les formations sanitaires. De plus, l'UNICEF a appuyé la mise en place d'un mécanisme efficace de déclaration de naissances par le développement, la révision et la mise en œuvre des Plan d'Action Opérationnel (PAO) sur l'Enregistrement des Naissances (EN), et l'établissement des jugements supplétifs qui ont été octroyés à 14033 enfants (5812 enfants en 2020 et à 9221 enfants. L'UNICEF a appuyé le gouvernement pour le développement de l'application Web et mobile de collecte et de centralisation des données sur les faits d'état civil.

**Produit 4.5. : L'administration centrale et les collectivités territoriales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour une meilleure gestion territoriale et un rapprochement des services publics des citoyens.**

De même 90 équipements de visioconférence ont été mis à la disposition de l'Assemblée nationale (40) et du gouvernement (50) et 100 équipements informatiques et divers ont été mis à la disposition des antennes régionales des Agences Togolaise de Presse. Dans le domaine de la décentralisation, de la gouvernance et du développement local, grâce à l'appui du PNUD, six (6) communes (dont quatre (4) dirigées par des femmes) ont élaboré leurs plans de développement local. Le PNUD a renforcé les capacités logistiques de cinquante-sept (57) nouvelles communes et de la préfecture des Lacs en équipements informatiques et mobiliers de bureau. Par ailleurs, 220 femmes élues locales de 117 communes ont renforcé leurs capacités techniques sur les enjeux et défis de la décentralisation, le leadership féminin et le rôle des élues femmes en matière de promotion du développement local.

**Produit 4.6. : Les capacités des acteurs nationaux et locaux (institutions publiques, organisations de la société civile, acteurs du dialogue social, médias leaders d'opinion, jeunes et femmes) sont renforcées pour la prévention et la gestion des conflits.**

En matière de renforcement de la cohésion sociale, avec l'appui du PNUD, avec l'appui du PNUD, le Togo a consolidé son infrastructure de paix au niveaux national et local, 453 leaders communautaires, dont 86% jeunes ont été formés et agissent comme des catalyseurs de paix et de cohésion sociale dans leurs communautés ;254 Forces de défense et de sécurité (FDS) ont été formées sur la gestion démocratique des foules, la protection des civils, le genre et les droits humains ; 11 chartes de confiance intergénérationnelle ont été adoptées entre les autorités locales et les jeunes dans 11 préfectures à la suite de dialogues intergénérationnels favorisant ainsi une meilleure participation de la jeunesse à la prise de décision ;55 journalistes dont 25 femmes des médias privés et publics ont été formés sur le journalisme sensible au genre et aux conflits, la gestion des rumeurs et le journalisme de paix. En outre, les projets Peace Building Funds (PBF) ont contribué à renforcer la prise de conscience individuelle et collective de la place et du rôle des jeunes hommes et femmes dans la prévention des conflits.

#### **Produit 4.7. : Des partenariats stratégiques et opérationnels sont établis par le Système des Nations Unis pour améliorer le financement des ODD.**

Le SNU, à travers l'UNFPA, a établi un **partenariat avec** la GIZ, pour accompagner le gouvernement à travers la Direction des Etudes et Population du Ministère de la Planification, du développement et de la coopération pour l'analyse des dividendes démographiques et la mise en place de l'Observatoire du dividende démographique. Le soutien conjoint UNICEF–ONUSIDA–PEPFAR–UNFPA–Fonds mondial a permis l'introduction de la stratégie des « Point of Care » de dépistage précoce des enfants. L'UNICEF, chef de file des partenaires de l'Education, a consolidé le partenariat avec tous les acteurs (gouvernement, SNU, Banque Mondiale, Agence allemande pour le développement international/GIZ, société civile) pour accélérer les interventions en faveur de la qualité de l'éducation. En ce qui concerne l'appui à la protection sociale (identification biométrique, registre social unique) et à l'enregistrement des naissances, l'UNICEF et la BM ont établi des synergies pour plus d'efficacité. Le Gouvernement a développé un guide pratique destiné aux prestataires de l'état civil avec l'accompagnement de l'UNICEF et de la GIZ.

#### *B.5. Contributions spécifiques du SNU à la réponse socio-économique à la pandémie de covid-19*

##### *❖ Contributions spécifiques du SNU à la réponse socio-économique à la pandémie de covid-19*

Les Nations-Unies ont appuyé l'élaboration et la mise en œuvre du plan de préparation et de réponse national à la pandémie de COVID 19. Les appuis ont contribué à la continuité des services de santé particulièrement ceux liés à la santé maternelle, néonatale et infantile. Au pic de la pandémie, les Nations Unies ont apporté un appui humanitaire pour les activités d'urgence, relatives à la prévention, la surveillance, la prise en charge, la communication et le renforcement des formations sanitaires. Les agences ont alloué plus de 7 millions de dollars sur ce volet d'urgence, réalisés en termes d'intrants équipements, fournitures, protocoles, expertise... contribuant à lutter contre la pandémie, et à maintenir les services et l'accès à la santé aux niveaux national, régional et local. Une aide alimentaire et nutritionnelle a également été apportée à un total de 242.463 personnes. Par ailleurs, les Nations Unies ont apporté des appuis décisifs, notamment, en intrants (semences améliorées de riz, maïs et soja) à plus de 5000 petits producteurs ainsi que du matériel et des intrants agricoles à plus de 2700 personnes touchées par les inondations. Le SNU a appuyé le secteur de l'éducation pour élaborer son plan de réponse d'urgence en éducation face à la crise COVID. Cela a permis au pays de mobiliser près de 10 millions de dollars pour la mise en œuvre de ce plan, qui a permis une réouverture précoce des établissements scolaires dès juillet 2020 pour les classes d'examens, et dès octobre 2020 pour tous les autres niveaux.

##### *❖ Contributions spécifiques du SNU à la réponse aux inondations*

Le SNU a également apporté un appui au Gouvernement et aux populations victimes des pluies torrentielles qui se sont abattues sur le Togo depuis septembre 2019 et ayant provoqué de graves inondations affectant surtout la région côtière des Maritimes, y compris la capitale Lomé. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de Réponse du Système des nations Unies aux inondations, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH ou OCHA - Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) a octroyé l'emergency Cash Grant d'un montant de 100 000 Dollars US au Togo. A ces fonds s'ajoutent les fonds additionnels mobilisés par l'Equipe de pays et qui s'élèvent à 212 760 dollars US ; ce qui a porté à trois cent douze mille sept cents soixante (312 760) dollars US soit cent quatre-vingt-quatre

millions cinq cent vingt-huit mille quatre cents (184 528 400) FCFA la somme totale mobilisée par le Système des Nations Unies pour l'assistance humanitaire aux sinistrés. Le SNU a : (i) contribué à l'amélioration des conditions de vie des femmes en âge de procréer et des conditions d'accouchement des femmes enceintes, victimes des inondations dans la région maritime du Togo ; (ii) apporté une assistance alimentaire à environ 1700 ménages et des biens non alimentaires de base à 28 775 personnes dans les préfectures des Lacs, Bas Mono et Yoto et (iii) amélioré l'accès à l'eau potable, l'hygiène et l'assainissement de 28 775 personnes sinistrées dans la région Maritime en particulier dans les préfectures de Bas-Mono et Lacs.

### C-Facteurs ayant favorisés/freiné l'obtention des résultats

**Tableau 11: Les facteurs ayant favorisés l'obtention des résultats**

<b>Facteurs</b>	<b>Raisons explicatives</b>
Forte mobilisation des ressources au niveau du SNU	Les ressources mobilisées par l'ensemble des ASNU pour la mise en oeuvre du CCD sont supérieures aux ressources planifiées lors de la formulation du Programme.
Implication de la Partie nationale dans l'élaboration et la mise en oeuvre du CCD	Les produits du CCD sont en cohérence avec le PND et avec la Feuille de route gouvernementale « Togo 2025 ». La durabilité des résultats du CCD repose sur son ancrage aux priorités nationales et aux cibles des ODD suivant une approche intégrée et participative impliquant toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en oeuvre et le suivi-évaluation des programmes et projets.
Elaboration et mise en oeuvre des projets conjoints	Ces projets et programmes conjoints ont permis de mobiliser 10 500 156 USD au profit de la mise en oeuvre du CCD 2019-2022. Les projets ont renforcé la synergie d'actions entre les ASNU

**Tableau 12: Les facteurs ayant freiné l'obtention des résultats**

<b>Facteurs</b>	<b>Raisons explicatives</b>
Pandémie COVID 19	La pandémie de COVID 19 a freiné la mise en oeuvre des activités
Elaboration de la Feuille de Route du Gouvernement	L'élaboration de la Feuille de Route du Gouvernement a entraîné un réajustement des interventions du CCD en vue de son alignement à la FDR. Ainsi, les cibles prévues pour 2023 n'ont pas été atteintes.
Fonctionnement des groupes de résultats	Les groupes de résultats ont été ouverts à la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale. Cependant, cela n'a pas encore été effectif. Les réunions des Groupes d'Effets n'ont pas pu se tenir durant ce cycle du CCD.
Faible effectif du personnel au niveau de la Partie nationale	Le personnel dans les services administratifs sont en nombre insuffisant. Cette situation a



	parfois occasionné des difficultés dans la réalisation des activités planifiées (retards, reports, etc.).
Faible effectif du personnel au niveau du SNU	Les Agences ont des staffs peu étoffés. Ainsi, ce sont parfois les mêmes personnes qui participent à toutes les sollicitations relatives aux activités de mise en œuvre du CCD.

### 5.1.3. Efficience

**QE3a : Dans quelle mesure les ressources financières et humaines mises à disposition par l'équipe de pays ont contribué à la production de résultats significatifs ?**

**QE3b : : Dans quelle mesure les programmes conjoints ainsi que les partenariats, ont-ils permis de réaliser de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?**

**QE3c : Dans quelle mesure la réforme Delivery As One (DaO) a-t-elle été mise en œuvre au Togo et engendré des complémentarités inter-agences induisant des gains en termes financiers et de procédures ?**

**Résumé de la réponse :** *Pendant la période de mise en œuvre, le CCD ne disposait pas de stratégie de mobilisation de ressources. La mobilisation des ressources requises pour la mise en œuvre du CCD a relevé prioritairement de la responsabilité de chaque Agence concernée, en particulier en ce qui concerne la mobilisation de ses ressources propres ou régulières. Dans le cadre de ce CCD, des ressources ont été mobilisées à travers les programmes/projets conjoints ou la participation à des initiatives régionales. Nonobstant l'absence d'une stratégie de mobilisation des ressources, le SNU a fait montre d'une capacité remarquable de mobilisation des ressources. En effet, sur un budget prévisionnel de 75 615 380 USD à constituer, 78 112 030 USD ont été effectivement mobilisés par le Système, soit un ratio de mobilisation de ressources de 103,30%<sup>29</sup>. Quelques expériences de recours à la mutualisation des ressources avec d'autres partenaires ont été observées se traduisant soit par l'atteinte des résultats aux moindres coûts soit par plus de résultats avec le même budget. La mise en œuvre de la réforme Delivery As One (DaO) a favorisé des gains en termes financiers (4 618 356 USD) et de procédures (par exemple gain de temps, réduction drastique du nombre de transactions pour l'achat des billets, qualité du travail). La quantité du personnel met en évidence une insuffisance quantitative des ressources humaines au niveau de la Partie nationale et du SNU. Cela entraîne une charge excessive de travail pour le personnel. En définitive, même si les données disponibles ne permettent pas de réaliser une analyse coût-efficacité robuste, les résultats obtenus confortent l'idée d'une harmonie entre l'efficacité globale démontrée du CCD et l'utilisation des ressources pour atteindre ses résultats.*

#### A. Contribution des ressources financières et humaines mises à disposition par l'équipe de pays à la production de résultats significatifs

La programmation budgétaire actée dans le cadre des résultats et des ressources, annexée au document de programme évaluée à 75 615 380 USD les ressources nécessaires à la mise en œuvre du CCD pour la période 2019-2021. Le CCD ne s'est pas doté d'une stratégie de mobilisation de ressources. D'une manière générale, les interventions se sont appuyées sur les ressources spécifiques des Agences elles-mêmes, mises à part les ressources limitées d'une demi-dizaine de projets conjoints. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, sur un

<sup>29</sup> Données fournies par le SNU

budget prévisionnel de 75 615 380 USD à constituer, 78 112 030 USD ont été effectivement mobilisés par le Système, soit un ratio de mobilisation de ressources de 103,30%. Cela atteste de l'attraction et de la réputation du SNU qui sont toujours importantes mais pas nécessairement de la forte capacité du SNU à mobiliser les ressources. Ce constat est également applicable lorsque l'on se situe au niveau de chaque Effet du CCD. Mieux, le Système montre des capacités de mobilisation particulièrement élevées pour les Effets 1 (133 %) et 2 (231%), car les ressources mobilisées sont supérieures à celles initialement programmées. Cette performance du SNU dans la mobilisation des ressources pour le CCD est remarquable dans un contexte de rareté des ressources. Globalement, que ce soit en 2019 ou en 2020 ou en 2021, les ressources mobilisées ont été exécutées pour l'atteinte des résultats. Les résultats obtenus sont à la hauteur des ressources financières consommées.

Un autre aspect de l'efficacité est relatif aux ressources humaines. La revue documentaire et les entretiens réalisés ont fait ressortir une insuffisance quantitative des ressources humaines au niveau de la Partie nationale et du SNU. En ce qui concerne la Partie nationale, cette situation a parfois occasionné des difficultés dans la réalisation des activités planifiées (retards, reports, etc.). Au niveau du SNU, ce sont parfois les mêmes personnes qui participent à toutes les sollicitations relatives aux activités de mise en œuvre du CCD. Cela a occasionné parfois des absences aux réunions et des retards à répondre aux sollicitations du BCR du fait de la charge de travail. C'est l'un des problèmes de la disponibilité de certaines données concernant 2020 et 2019. Cela s'explique aussi par le fait que les Staffs ont des obligations de résultats vis-à-vis de leurs Agences plutôt que de la mise en œuvre du CCD. 2

## **B. Les programmes conjoints ainsi que les partenariats, ont permis de réaliser de meilleurs résultats avec les ressources disponibles**

Dans le cadre de la mise en œuvre du CCD, certaines Agences ont mobilisé des ressources à travers les projets conjoints (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 13: Projets conjoints au niveau du Togo**

<b>Projets conjoints</b>	<b>Budget par Agence (USD)</b>
<i>Amélioration du financement du développement pour la réalisation des ODD au Togo</i> » dans le cadre du Fonds Commun ODD (Joint SDG Fund).	Budget total : 2 124 045 PNUD : 924 045 UNICEF : 200 000 USD 1 000 000
« <i>Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo</i> ».	Budget total : \$ 3.275 Mio USD OIM: \$ 0.2 Mio USD PNUD: \$ 0.4 Mio USD
Projet « <i>Promotion de la participation des jeunes dans la prévention des conflits et le renforcement de la cohésion sociale pour une paix durable au Togo</i> »	Budget total : \$ 2 400 000 PNUD (\$ 910,000) ; UNICEF (\$ 870,000) ; UNFPA (\$ 620,000).
Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo	Budget total : 2,701,111.12 PNUD : \$2 010 840 UNICEF : \$690 271

**Source: Evaluation CCD**

Ces projets et programmes conjoints ont permis de mobiliser 10 500 156 USD au profit de la mise en œuvre du CCD 2019-2022. Bien que ces projets conjoints aient fait d'une mobilisation commune de ressources, cependant, les modalités de gestion ont été différentes.

En effet, chaque Agence a géré le financement selon ses procédures de gestion interne. Cette approche réduit l'option de gestion commune qui contribuerait à une réduction des coûts de transactions. Par ailleurs, dans le cadre du projet « *Renforcement de capacités institutionnelles et d'autonomisation des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) pour un meilleur accès au marché, à travers la mise en place d'un système de traçabilité et de digitalisation des chaînes de valeurs agro-alimentaire au Togo* », exécuté par l'ONUDI, le PNUD a contribué à hauteur de 120 000 USD, pour un budget total 4 000 0000 USD. Aussi, le PNUD a accompagné l'UNFPA dans le cadre de la mise en place du "One Stop Center", un centre de prise en charge holistique victimes de des Violences Basées sur le Genre. Spécifiquement, le PNUD a financé la formation de 29 acteurs sociaux pour un montant de Quatre millions trois cent milles (4 300 000) FCFA en vue de l'opérationnalisation dudit centre.

### **C. Mise en œuvre de la réforme Delivery As One (DaO) au Togo**

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs étatiques et non étatiques ont permis de noter que d'importantes complémentarités inter-agences ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles. Les Agences du SNU ont mis en place le BOS 2.0. Cette initiative s'inscrit dans le sens de « Unis dans l'Action » et vise trois objectifs fondamentaux : (i) la réduction des coûts de transaction ; (ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et (iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations. Dans le cadre de sa mise en œuvre, 18 domaines ont été retenus dont les services de sécurité, de nettoyage, de carburant, de paiement en ligne, de garages, de climatisation.... Par exemple, pour la sécurisation des installations et du personnel, le PNUD a le lead pour la contractualisation. L'UNICEF a géré les commandes d'équipements de protection COVID- 19 pour les Agences du SNU. Pendant la période de l'évaluation, les informations relatives aux nombres de LTAs communs mis en place, les gains générés par la mise en place des accords à long terme (LTA) n'étaient pas encore disponibles. Le processus de l'évaluation de la mise en œuvre de la BOS était en cours. Néanmoins, la revue documentaire, les entretiens avec les Agences, ont montré que la mise en œuvre du BOS a montré une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme. La mise en œuvre de la réforme Delivery As One (DaO) a favorisé des gains en termes financiers (4 618 356 USD) et de procédures. Il a permis aux ASNU de réaliser un gain de temps en matière de transactions, d'obtention de réduction au niveau des prestataires en fin d'exercice, de réduction drastique du nombre de transactions pour l'achat des billets, de qualité du travail ... Le BOS a permis d'améliorer les pratiques opérationnelles. Ces améliorations ont pu être obtenues en éliminant les redondances d'efforts au niveau opérationnel, en tirant parti de la position commune des entités des Nations Unies en matière d'achats et en maximisant les économies d'échelle. La formulation de programmes et projets conjoints dans le cadre du CCD 2019-2022 est un indicateur de progrès vers l'opérationnalisation du principe « Unis dans l'Action ».

Dans cette même optique de complémentarités inter-agences, on peut citer la mutualisation des services et des ressources de l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19. Les Agences ont travaillé conjointement à la rédaction du Plan de Réponse Humanitaire (HRP, Humanitarian response Plan) du Togo d'un montant de 26,7 millions USD. Les Nations Unies ont financé et appuyé des analyses importantes pour aider à la prise de décision gouvernementale (Analyse de l'impact socio-économique de la COVID-19 sur les populations vulnérables / Etude de l'impact sur l'emploi et le secteur informel / Etude de l'impact sur le secteur agricole, sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, Etude de l'acceptabilité des mesures COVID-19 au sein de la population...).

On peut noter également la fourniture d'équipements aux centres de prise en charge (ambulances médicalisées et cliniques mobiles ; déploiement de personnels de santé (sages-femmes, médecins) ; 242.500 personnes vulnérables bénéficiaires d'une aide alimentaire et nutritionnelle d'urgence ; appui aux entreprises pour la vente en ligne de produits de première nécessité...).

#### 5.1.4. Orientations vers l'impact

**QE4a : Dans quelle mesure les activités des Nations Unies découlant du CCD ont-elles renforcé la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?**

**QE4b : Dans quelle mesure les activités des ASNU ont-elles eu un impact sur l'inégalité entre les sexes ?**

**Résumé de la réponse** *Les interventions du SNU ont contribué à l'amélioration des revenus ruraux dans les zones d'intervention, grâce aux appuis aux agriculteurs pour accéder aux services de finance ainsi qu'à améliorer la production et la qualité de leurs productions agricoles. Dans la mise en œuvre du CCD, les groupes vulnérables se retrouvent au cœur des stratégies déployées par les Agences et autres entités, notamment les programmes et les fonds à capacité opérationnelle étendue et les composantes. L'approche d'inclusion des vulnérables et de restauration de leur accès à des droits élémentaires comme l'alimentation, la santé, la sécurité, l'éducation, notamment, s'est amplifiée avec la pandémie de COVID-19.*

#### **A. Renforcement de la résilience économique et individuelle et contribution à la réduction de la vulnérabilité face aux chocs et aux crises**

Les interventions du SNU ont contribué à l'amélioration des revenus ruraux dans les localités ciblées grâce aux appuis aux agriculteurs pour accéder aux services financiers pour améliorer la qualité de la production. Les Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) regroupant 434 personnes (dont 159 femmes et 275 hommes) ont fait une mobilisation financière générale de 10 465 750 FCFA en 2020. Dans le cadre du projet « Appui au renforcement de la résilience des ménages affectés par les inondations dans la région des savanes au TOGO », les données des évaluations économiques révèlent que : i) pour le maïs, le taux d'accroissement moyen du profit est de 328,59% ; ii) pour le riz, les taux d'accroissement du profit vont de 51,30 à 98,19%, avec un taux moyen de 78,55% ; iii) pour le maraîchage, les taux d'accroissement se situent entre 31,62% et 95,57%<sup>30</sup>.

Les fours Chorkors améliorés avec abris construits dans la préfecture des Lacs au profit de 50 femmes formatrices de poisson ont contribué à l'autonomisation de ces femmes bénéficiaires. Leur résilience face aux chocs, en particulier les sécheresses, s'est accrue. Les données qualitatives collectées lors des focus groups avec les groupements et les entretiens individuels réalisés avec les Directeurs régionaux des ministères ont relevé que les ménages des zones rurales et périurbaines ont amélioré leur bien-être grâce à l'accès accru aux énergies renouvelables et aux technologies alternatives. L'utilisation de biodigesteurs a démontré un potentiel important pour la résilience des communautés au changement climatique et de

<sup>30</sup> Projet, APPUI AU RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE DES MÉNAGES AFFECTÉS PAR LES INONDATIONS DANS LA RÉGION DES SAVANES AU TOGO, Rapport terminal, 2021

nombreux avantages sur le plan socioéconomique : l'utilisation du gaz de cuisine remplace le bois de chauffe et limite la déforestation tout en générant des revenus ; l'application du digestat sur les cultures sous forme d'engrais favorise la production agricole. La prise de conscience de l'importance d'une alimentation scolaire a notablement contribué à la mise en place au niveau national d'un cadre légal d'une alimentation scolaire intégrée et durable à base de produits locaux par l'adoption le 23 juin 2020 par l'Assemblée Nationale de la Loi sur l'alimentation scolaire et de ses textes d'application dont celui portant 'dispositif d'approvisionnement des écoles à cantine à partir de la production agricole locale''.

### **B. Impact des activités des ASNU sur l'inégalité entre les sexes**

Les femmes ont été les principales bénéficiaires des interventions des ASNU. Le PNUD a apporté un accompagnement au programme d'excellence académique des filles en collaboration avec le Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation. Soixante (60) filles Bachelières de toutes les séries et en majorité des séries scientifiques ont été primées et dotées de matériels informatiques devant leurs servir non seulement à suivre les cours en ligne mais aussi dans leurs diverses recherches scientifiques. L'accompagnement juridique et psychosocial des personnes vivant avec le VIH SIDA et l'octroi de micro-crédit aux femmes vivant avec le VIH SIDA ont renforcé leur droit à la santé, au bien-être et leurs droits économiques. Le renforcement des capacités des coopératives de pêcheurs et d'aquaculteurs et des femmes maraîchères et transformatrices (poisson et produits maraîchers) a permis de réduire les pertes post-capture de poisson et d'augmenter la production halieutique et maraîchère, avec des effets positifs sur les moyens d'existence des populations, en particulier des femmes et des jeunes.

La formation des cadres (hommes et femmes) de l'administration publique en « planification et suivi évaluation » à l'université de Kara a contribué à réduire le déficit de planificateurs et au renforcement de l'administration publique en ressources humaines. Cette action contribue également à l'amélioration de l'offre des services publics, par l'accélération de la délivrance de services de qualité aux femmes et aux hommes. En matière de consolidation de la paix, le rapprochement communautaire et le renforcement de la cohésion sociale entre les communautés hôtes, allochtones et allogènes ont été améliorés par la mise en place et le renforcement des mécanismes locaux de prévention et de gestion des conflits ou d'échanges/dialogues intercommunautaires. Il y a une prise de conscience de plus en plus manifestée en ce qui concerne l'importance de l'engagement des jeunes filles et garçons dans leurs communautés dans la recherche de solutions relatives aux conflits et à la consolidation de la paix. Les femmes médiatrices communautaires formées dans le cadre du projet de « Promotion de la participation des jeunes dans la prévention des conflits et le renforcement de la cohésion sociale pour une paix durable au Togo » sont très motivées et ont commencé à identifier et résoudre des conflits locaux sans attendre d'être accompagnées ou prises en charge par une structure quelconque. Les projets mis en œuvre par le SNU ont ainsi contribué au développement du leadership féminin par la présence des femmes au sein des comités locaux de paix. Les femmes médiatrices communautaires travaillent en étroite collaboration avec les Comités régionaux pour la paix et la sécurité et les comités de paix. En ce sens, les femmes sont impliquées dans les instances de prise de décision aux niveaux communautaire. Le potentiel d'action des juges (hommes et femmes) dans le traitement des dossiers des enfants en contact avec la loi surtout dans le cadre de la dynamique de modernisation de la justice et du projet E-administration a été amélioré de façon probante, contribuant ainsi à la réalisation et à la garantie des droits surtout le droit à l'accès à une justice équitable conformément aux standards internationaux.

### 5.1.5. Durabilité

**QE5a : Dans quelle mesure le SNU a-t-il contribué à la création de partenariats et à la promotion de l'appropriation nationale des programmes, des projets afin d'assurer la persistance des effets, au-delà de la période de mise en œuvre ?**

**QE5b : Dans quelle mesure les outils, les mécanismes mis en place dans le cadre du CCD permettent-ils d'assurer la pérennisation maximale des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays et du niveau de renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux ?**

**Résumé de la réponse :** *Dans le cadre du CCD, de nombreuses actions ont été menées et ont visé le renforcement des capacités des partenaires de la partie nationale. L'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui met les entités nationales en responsabilité, favorise l'appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats. Dans le but d'assurer cette durabilité, les capacités nationales ont été renforcées. Toutefois, des difficultés ont été notées au niveau des structures de mise en œuvre, notamment celles liées aux faibles capacités en ressources humaines. En somme, les interventions du CCD en matière de renforcement de capacités des acteurs se résument en trois catégories à savoir : l'acquisition des connaissances, l'appui matériel et en équipements, et l'appui institutionnel. Des efforts remarquables ont été accomplis par le Gouvernement du Togo pour promouvoir un environnement favorable à la mise en œuvre des interventions du CCD.*

#### **A. Appropriation nationale des programmes, des projets afin d'assurer la persistance des effets, au-delà de la période de mise en œuvre**

La durabilité des résultats du CCD repose sur son ancrage aux priorités nationales et aux cibles des ODD suivant une approche intégrée et participative impliquant toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes et projets. La soutenabilité des résultats du CCD est assurée par l'engagement et la volonté politique affichés par les autorités togolaises dans l'appropriation des interventions du SNU. A ce niveau, le Gouvernement a posé certains actes forts de nature à assurer la pérennité des acquis du CCD, au-delà de la période de mise en œuvre. Dans le cadre de l'amélioration de la santé maternelle et infantile, le gouvernement a entrepris la construction de centres de santé mère-enfant sur toute l'étendue du territoire, couplés avec le doublement du nombre d'accoucheuses auxiliaires d'Etat, la gratuité du vaccin contre le cancer du col de l'utérus. Un plaidoyer de haut niveau initié par le SNU, à travers l'Unicef, a permis au Gouvernement de décider l'annonce de la suppression des frais d'enregistrement des naissances à partir de janvier 2022 et de l'extension du délai d'enregistrement. Les allocations budgétaires aux secteurs sociaux ont augmenté de 11% en 2021, soit 28,4% du budget de l'Etat. Le Gouvernement a contribué au financement du Plan intérimaire du PAM à hauteur de 30% (600 000 000 FCFA dont 300 000 000 FCFA ont été effectivement débloqués). Grâce à la requête du Gouvernement, le PAM a pu mobiliser les ressources additionnelles. L'adoption le 23 juin 2020 par l'Assemblée Nationale de la Loi sur l'alimentation scolaire et de ses textes d'application dont celui portant 'dispositif d'approvisionnement des écoles à cantine à partir de la production agricole locale' traduit l'engagement des autorités togolaises à permettre à chaque élève du primaire d'accéder à une alimentation suffisante et nutritive, afin de mener une vie saine et active, un cursus scolaire normal et à faire de l'alimentation scolaire, un levier pour atteindre la « Faim Zéro à l'école ».

## B. Pérennisation des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays et du niveau de renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux

Dans le cadre du CCD, de nombreuses actions ont été menées et ont visé le renforcement des capacités des partenaires de la partie nationale. L'appui du SNU a contribué au renforcement du cadre politique et stratégique du Togo au niveau des différents secteurs d'interventions. Des documents de stratégie et de politique ont été élaborés avec l'appui des ASNU. Par exemple, le cadre légal et stratégique de protection des enfants a été renforcé par l'élaboration d'une législation, d'une stratégie et des directives en matière de justice pour les enfants. Au niveau programmatique et opérationnel, la stratégie développée par le SNU a consisté à la conclusion d'accords spécifiques avec des partenaires nationaux pour la mise en œuvre de certaines interventions. Cela a entraîné le renforcement des capacités des acteurs locaux. L'Université de Kara a été appuyée pour l'ouverture d'une licence et d'un master en qualité. L'administration publique au Togo dispose de planificateurs formés grâce à l'appui du PNUD qui finance la formation des agents. Dans le cadre de la sécurité alimentaire, le pays dispose d'un système renforcé pour le suivi régulier de la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages agricoles sur l'ensemble du territoire national. Une plateforme numérique d'immatriculation des coopératives a été développée avec le Ministère en charge de l'Agriculture : <http://cooperatives.e-agribusiness.tg> facilitant l'inscription en ligne des coopératives. Dans le cadre de la cohésion sociale, des comités régionaux de paix et sécurité ont été mis en place dans toutes les régions.

### 5.2. Positionnement stratégique

#### 5.2.1. Cohérence

**QE2a : Dans quelle mesure la mise en œuvre du CCD a créé une complémentarité et une synergie d'actions entre les ASNU ?**

**QE2b : Dans quelle mesure les interventions du CCD sont compatibles avec les interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte ?**

**Résumé de la réponse :** *D'une manière générale, la formulation et la mise en œuvre du CCD ont fait preuve de cohérence aussi bien interne qu'externe. Au niveau interne, des synergies et des interdépendances ont été établies entre les interventions des ASNU. Cette synergie d'actions a été manifestée par l'élaboration et la mise en œuvre des programme/projets conjoints en tenant compte des avantages comparatifs de chaque Agence. Cette synergie d'actions entre ASNU va au-delà du Togo pour toucher les interventions de d'autres ASNU dans d'autres pays. Cependant, cette collaboration interne entre ASNU demeure insuffisante. Les Agences poursuivent leurs accompagnements « individuels » au Gouvernement du Togo selon leurs domaines d'intervention. Afin d'éviter les doublons, des mécanismes de coordination ont été mis en place et regroupent les Agences et les structures nationales. Par ailleurs, le SNU collabore avec d'autres partenaires au développement pour mutualiser les efforts et les ressources dans l'accompagnement au Gouvernement du Togo.*

### A. Complémentarité et synergie d'actions entre ASNU

La revue documentaire, les entretiens réalisés avec les Agences ont montré que la mise en œuvre du CCD a favorisé la complémentarité d'actions entre les ASNU. L'analyse du cadre de résultats montre que les produits identifiés ont fait intervenir au moins deux ASNU dans leur mise en œuvre. Ainsi, dès sa conception, le CCD a clairement posé le postulat de la complémentarité et de la synergie d'actions entre les Agences. Des plans de travail conjoints

biennuels ont été élaborés pour chacun des 4 résultats escomptés. Cette approche a entraîné la création des synergies qui ont favorisé l'émergence de projets conjoints. En outre, les projets/programmes conjoints ont été l'occasion pour les ASNU de réunir leur expertise sur la base de leur avantage comparatif afin de contribuer conjointement aux priorités et stratégies nationales de développement. Exemples de projets/programmes conjoints:

**Tableau 14: Complémentarité entre les interventions menées au sein des ASNU**

Projets conjoints	ASNU
Projet d'appui au financement du développement (SDG Funds)	UNICEF, PNUD
Projet Contact tracing	OMS, PAM, PNUD, UNFPA et UNICEF
Projet MUSKOKA	UNICEF, ONUFEMMES, UNFPA et OMS
Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo	OIM et le PNUD
Promotion de la participation des jeunes dans la prévention des conflits et le renforcement de la cohésion sociale pour une paix durable au Togo	PNUD et l'UNICEF et UNFPA
Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo	PNUD et l'UNICEF

La collaboration entre les ASNU a été renforcée pour appuyer le gouvernement face à la COVID-19. L'UNICEF et l'OMS ont appuyé le Programme Élargi de Vaccination. Le partenariat ONUSIDA/OMS/UNICEF a renforcé les interventions dans le domaine du VIH pédiatrique suite à la mobilisation des ressources à travers l'UBRAF<sup>31</sup>. Le soutien conjoint UNESCO-UNICEF à la réponse à la pandémie et au renforcement de la résilience du système éducatif s'est traduit par le lancement de l'élaboration d'une stratégie nationale pour l'intégration au Plan Sectoriel Education 2020-2030 des technologies de l'information et de la communication. Malgré les efforts entrepris pour la mise en œuvre des projets conjoints, les informations collectées à travers la revue documentaire, et auprès des ASNU et des structures de la partie nationale ont relevé que la programmation conjointe mérite d'être renforcée dans le cadre du DaO. En effet, exceptés quelques projets PBF, et l'urgence créée par la pandémie de COVID 19 et la crise sécuritaire, les initiatives conjointes ont été peu développées. Cela signifie que ces initiatives conjointes ont été suscitées et n'ont pas été systématiques.

Par ailleurs, bien que le « One UN » soit en œuvre au Togo, la question du mandat spécifique des Agences n'a pas disparue. Les Agences ont conservé leurs « Plans d'action du programme de pays » (CPAP) ou Plans de travail annuels (PTA) spécifiques qui constituent la boussole de leurs interventions. De même, les Agences continuent de signer des PTA individuels avec chacun de leurs partenaires d'exécution. La programmation conjointe se trouve ainsi « gênée » par l'esprit qui anime encore les Agences, soucieuses de conserver une visibilité d'entité individuelle. Cet arrière-fond fait que les programmes et plans de travaux spécifiques aux Agences restent prééminents et ne laissent pas à la programmation conjointe la possibilité

<sup>31</sup> Le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF) vise à réaliser la vision à long terme de l'ONUSIDA : zéro nouvelle infection à VIH, zéro décès lié au sida et zéro discrimination, en catalysant et en mobilisant des ressources pour la riposte au SIDA, mais également à obtenir des résultats plus généraux en matière de santé, de développement et de droits de l'Homme



d'être la force d'entraînement de la mise en œuvre du CCD. La revue documentaire, les entretiens et les visites des réalisations sur le terrain ont montré que les ASNU appuient parfois les mêmes partenaires nationaux avec des plans de travail différents. Ces appuis « individuels » des Agences aux mêmes partenaires d'exécution rendent faiblement compte de l'appui du Système des Nations Unies au Togo, contrairement à des appuis conjoints qui auraient donnés plus de visibilité. Ainsi, le besoin, pour les ASNU, d'être plus cohérentes, coordonnées et inclusives dans la mise en œuvre conjointe des programmes s'avère nécessaire. Pour ce faire, une cartographie des interventions du SNU pourrait être élaborée afin de renforcer la visibilité de l'accompagnement du SNU au Gouvernement du Togo.

## **B. Compatibilité des interventions du CCD avec les interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte**

A l'instar des Agences du Système des Nations Unies, le Gouvernement du Togo est accompagné par plusieurs partenaires au développement et partenaires techniques et financiers. Ces partenaires et le SNU partagent souvent les mêmes domaines d'interventions et accompagnent les mêmes partenaires. Par exemple, la GIZ se concentre sur les pôles d'intervention suivants : (i) Développement rural et agriculture ; (ii) Formation professionnelle et emploi des jeunes ; (iii) Bonne gouvernance et décentralisation, (iv) Renforcement du système sanitaire - Santé reproductive et droits sexuels. Certaines ASNU interviennent dans ces mêmes domaines prioritaires. L'Union européenne (UE) et le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) appuient le Togo à la mise en œuvre de la décentralisation. Le PNUD accompagne également le Gouvernement dans ce même domaine. Il y a ainsi des duplications des domaines d'interventions et une tendance à la compétition. Bien que le pays dispose d'une politique nationale en matière de coordination de l'aide, les informations collectées ont montré que la multiplicité des partenaires requiert une meilleure coordination des actions pour plus de cohérence des différents modes d'interventions. Cela éviterait la concurrence entre partenaires au développement du Togo. Cette instance de coordination favoriserait la mutualisation des ressources techniques et financières pour un appui harmonieux à la contribution au développement du Togo.

Les informations collectées auprès des parties prenantes, ont permis de noter des collaborations entre certaines ASNU et d'autres Partenaires au développement du Togo. Par exemple la GIZ, en collaboration avec l'UNFPA ont accompagné le gouvernement à travers la Direction des Etudes et Population du Ministère de la Planification, du développement et de la coopération pour l'analyse des dividendes démographiques et la mise en place de l'Observatoire de dividende démographique. Cependant, la revue documentaire, les entretiens avec les ministères impliqués et les partenaires d'exécution ont montré que la mise en œuvre du CCD a faiblement promu la complémentarité, l'harmonisation et la coordination entre les Agences du système des Nations Unies avec d'autres partenaires clés du développement pour maximiser l'atteinte des résultats tout en évitant le chevauchement d'activités.

Dans cette dynamique de complémentarité, les résultats de l'évaluation ont montré que le SNU au Togo a développé des synergies d'action et de collaboration avec des Agences de d'autres pays (collaboration inter-pays). C'est le cas de l'OIM et du PNUD Togo qui ont mis en œuvre un projet conjoint avec l'OIM du Bénin et du Burkina Faso et le PNUD (Bénin) ; dénommé « *Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo* ».

## 5.2.2. Coordination

**QE7a : Dans quelle mesure la mise en œuvre de la réforme dans le pays et la synergie au sein de l'équipe de pays, notamment l'effort de mutualisation des efforts et des ressources a-t-elle permis d'éviter la duplication des actions et produire plus d'impact?**

**QE7b : Les mécanismes de coordination mis en place ont-ils fonctionné de façon optimale ? Ces mécanismes ont-ils joué leur rôle de façon effective et contribué à l'atteinte des résultats du CCD?**

**Résumé de la réponse :** *La réforme a été bien accueillie par les autorités togolaises qui se sont engagées sans condition dans la nouvelle forme de coopération définie par les Etats membres. Il y a une séparation de la fonction du Coordonnateur Résident de celle du Représentant Résident du PNUD. Le niveau de reconnaissance du Coordonnateur Résident comme plus haute représentation du SNU dans le pays par les chefs d'agence et le gouvernement est très satisfaisant. Les mécanismes de coordination sont établis et fonctionnent globalement bien. Les réunions se tiennent à des fréquences régulières. Cependant, les réunions des Groupes d'Effets n'ont pas pu se tenir durant ce cycle du CCD ; cela a constitué un défi dans la gouvernance du CCD. Les agences non résidentes participent régulièrement aux réunions de l'UNCT qui sont tenues en ligne et contribuent au déploiement de l'assistance technique au gouvernement.*

### A. Mise en œuvre de la réforme dans le pays

Depuis le 1er janvier 2019, toutes les ASNU au Togo sont engagées dans la réforme avec leur participation effective au Cadre de coopération entre le système des Nations Unies et le Gouvernement togolais. La réforme a été bien accueillie par les autorités togolaises qui se sont engagées sans condition dans la nouvelle forme de coopération définie par les Etats membres. Le dialogue de politique avec le gouvernement est constructif et efficace, et les Nations Unies ont une relation de confiance avec les partenaires nationaux, matérialisée par des rencontres conjointes de haut niveau avec le Premier Ministre, la Présidente de l'Assemblée Nationale, les universités et le secteur privé.

Au Togo, l'Organisation des Nations Unies est représentée par treize Agences, fonds et programmes spécialisés résidents et non-résidents qui mènent leurs activités suivant leurs mandats spécifiques et conformément au cadre de coopération signé avec le Gouvernement. L'équipe de pays ((UNCT) est composée des représentants de ces organisations. Il y a une séparation de la fonction du coordonnateur résident de celle du représentant résident du PNUD. La fonction de Coordonnateur résident (CR) de l'ONU au Togo est assurée par le Représentant Résident du PNUD qui assure l'intérim. Au niveau du système des Nations Unies, il y a une parfaite collaboration entre le Coordonnateur Résident et les Chefs d'Agences. Toutes les Agences se reconnaissent en lui. Selon les informations collectées, cela s'explique par le leadership du CR et l'approche participative et inclusive qu'il a instaurée au sein du SNU. Cela favorise le partage d'information et la participation de tous les chefs d'Agences à la vie du SNU au Togo. Cela évite les frustrations qui sont parfois à la base des dysfonctionnements. La communication est parfaite entre le Coordonnateur Résident et les Chefs d'Agences. De même, sous son leadership, le PNUD a apporté un appui financier à l'ONUDI et l'UNFPA et l'UNCT et a favorisé la division du travail suivant les mandats de chaque agence. Le Coordonnateur Résident a piloté plusieurs sessions de plaidoyer avec les ministères clés, le SNU, le FMI et la Banque Mondiale ainsi que le développement de propositions de financement.

## B. Fonctionnement des mécanismes de coordination mis en place

Le mécanisme de coordination comprend divers organes : **le Comité Directeur** composé des membres du gouvernement (Ministères d'exécution des programmes SNU), de représentant de la Présidence ou de la primature et des chefs d'agence du système des Nations Unies, **le comité technique de coordination** qui regroupe les représentants adjoints présidents des Groupes de Résultats, les secrétaires Généraux (ou représentants techniques) des ministères d'exécution des Plans opérationnels Effets, les membres du Comité de suivi-évaluation et de l'INSEED, **le comité des programmes** qui veille à la qualité des plans de travail conjoints, des rapports d'activités et des rapports financiers des groupes d'effets.

**Les groupes de résultats ou** groupes d'effets sont présidés par le Représentant Résident d'une agence Lead. Les données collectées ont montré que les Chefs d'Agences ont toujours tenu à participer personnellement aux réunions des groupes d'Effets (lorsqu'ils ne sont pas en déplacement). Cela dénote de leur engagement au bon fonctionnement des groupes d'Effets. Afin d'assurer la transparence dans la réalisation du CCD et répondre au devoir de responsabilité du système des Nations Unies, les groupes de résultats ont été ouverts à la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale. Cependant, les données collectées auprès des acteurs du SNU et de la partie nationale ont indiqué que cet aspect n'est pas encore effectif. Les réunions des Groupes d'Effets n'ont pas pu se tenir durant ce cycle du CCD ; cela a constitué un défi dans la gouvernance du CCD. Les obligations de distanciation physique dues aux mesures de réponse à la pandémie n'ont pas permis la réunion en présentiel des groupes de résultats et les interactions avec la partie nationale en 2020. Mais une formule alternative a aidé à recueillir les avis et contributions des acteurs sectoriels dans l'élaboration du plan de travail conjoint 2020 – 2021. **Le Comité suivi évaluation et mobilisation des ressources et partenariats** coordonne l'élaboration du plan de suivi-évaluation du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) et de des plans de travail conjoints. Une stratégie de mobilisation des ressources existe.

Dans le cadre de la collecte des données, il existe la plateforme UN Info. Cette plateforme a permis d'obtenir des informations centralisées en provenance de différentes agences du Système des Nations-Unies et de différents acteurs. En cela, le système a renforcé la redevabilité et la transparence du Système des Nations Unies et la disponibilité des informations à temps réel. Cependant, la revue documentaire et les entretiens avec les chargés de suivi évaluation et les chargés de programmes ont fait ressortir des difficultés à renseigner UN Info du fait des défis de mise en commun des indicateurs provenant de chaque Agence. Il y a souvent des problèmes d'alignement des indicateurs du cadre de résultats du CCD sur les indicateurs de produits des plans de travail des Agences. En outre, l'évaluation a noté en 2021 des difficultés de collecte des informations au niveau de l'UN Info dû à des difficultés techniques. Face à cette défaillance, le SNU a fait preuve de résilience dans la collecte des informations en développant un outil offline (Excell). Aussi, une retraite a été organisée avec toutes les Agences afin de collecter les informations pour rédiger la revue.

Dans le fond, la production de données de monitoring sur la mise en œuvre du CCD se heurte à des difficultés réelles. Les données doivent être produites non pas par le SNU exclusivement mais en partenariat avec le système statistique national du Togo. Or les périodicités dans lesquelles celui-ci collecte ses informations sont souvent assez distantes pour nombre d'enquêtes, empêchant la disponibilité de certaines informations à ces niveaux. Le dernier TOGO MICS date de 2017, l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM) Togo est de 2018-2019.

**Les groupes thématiques et de soutien au Cadre de Coopération :** Les groupes thématiques sont internes aux Nations -Unies et rassemblent les membres du personnel de toutes les agences du Système des Nations-Unies, formellement désignés par les chefs d'agences et sont ouverts aux personnes ressources externes à qui il fait fait appel en cas de besoin. Les différents groupes thématiques sont les suivants : Comité communication et plaidoyer ; Comité de gestion des opérations (OMT), Groupe thématique genre et droits de l'Homme ; Groupe thématique VIH/Sida ; Groupe Inter-agence humanitaire.

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont montré que les organes de gestion du CCD ont été mis en place par l'Arrêté N0 003/MPDC/CAB portant création, composition, attributions, organisation et fonctionnement des structures de gouvernance de la mise en œuvre du cadre de coopération des Nations Unies pour le développement au Togo 2019-2023. Tous les organes initialement prévus dans le CCD ont été effectivement mis en place. Les TdRs des organes existent avec un plan de travail et un budget. Les comptes rendus de réunion sont élaborés. Les recommandations des organes sont examinées et prises en compte. Les réunions se tiennent à des fréquences régulières. En 2019 et 2020, la présence du SNU s'est renforcée avec la transformation du Bureau pays du PAM en Représentation, l'accroissement du personnel de l'OIM, et le déploiement du personnel de l'ONUDI. Les agences non résidentes participent régulièrement aux réunions de l'UNCT qui sont tenues en ligne et contribuent au déploiement de l'assistance technique au gouvernement. Ainsi, UNEP sans avoir de personnel au Togo, participe activement au résultat 2 du CCD sur la durabilité environnementale et les changements climatiques, il en est de même pour ONUFEMMES qui participe au projet MUSKOKA avec un focus sur l'intégration du genre. Cette implication a favorisé la visibilité des Agences non résidentes. L'UNCT bénéficie régulièrement des avis et conseils du Haut-Commissariat des droits de l'Homme. Dans le cadre du cycle 2019-2023, les acteurs rencontrés font connaître que ces cadres internes au programme fonctionnent globalement bien à l'échelle du système.

La revue documentaire, les entretiens individuels avec les Chefs d'Agences, les chargés de programmes ont relevé que parfois les mêmes staffs sont les points focaux de leurs Agences dans divers comités de gestion du CCD. Et lorsque les réunions de deux ou plusieurs organes coïncidaient, il était impossible pour le staff de participer à toutes les réunions. Cela a occasionné des cas d'absentéisme aux réunions. Cette situation a quelques fois entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités. Certains chargés de programme et Points focaux en charge de suivi et évaluation ont clairement relevé qu'en « *raison de leur lourde charge de travail au sein de leur Agence, ils ne pouvaient pas consacrer beaucoup de temps à la planification et/ou au suivi du CCD* ». (***Entretiens individuels, Points focaux d'Agence dans les organes de gestion du CCD***)

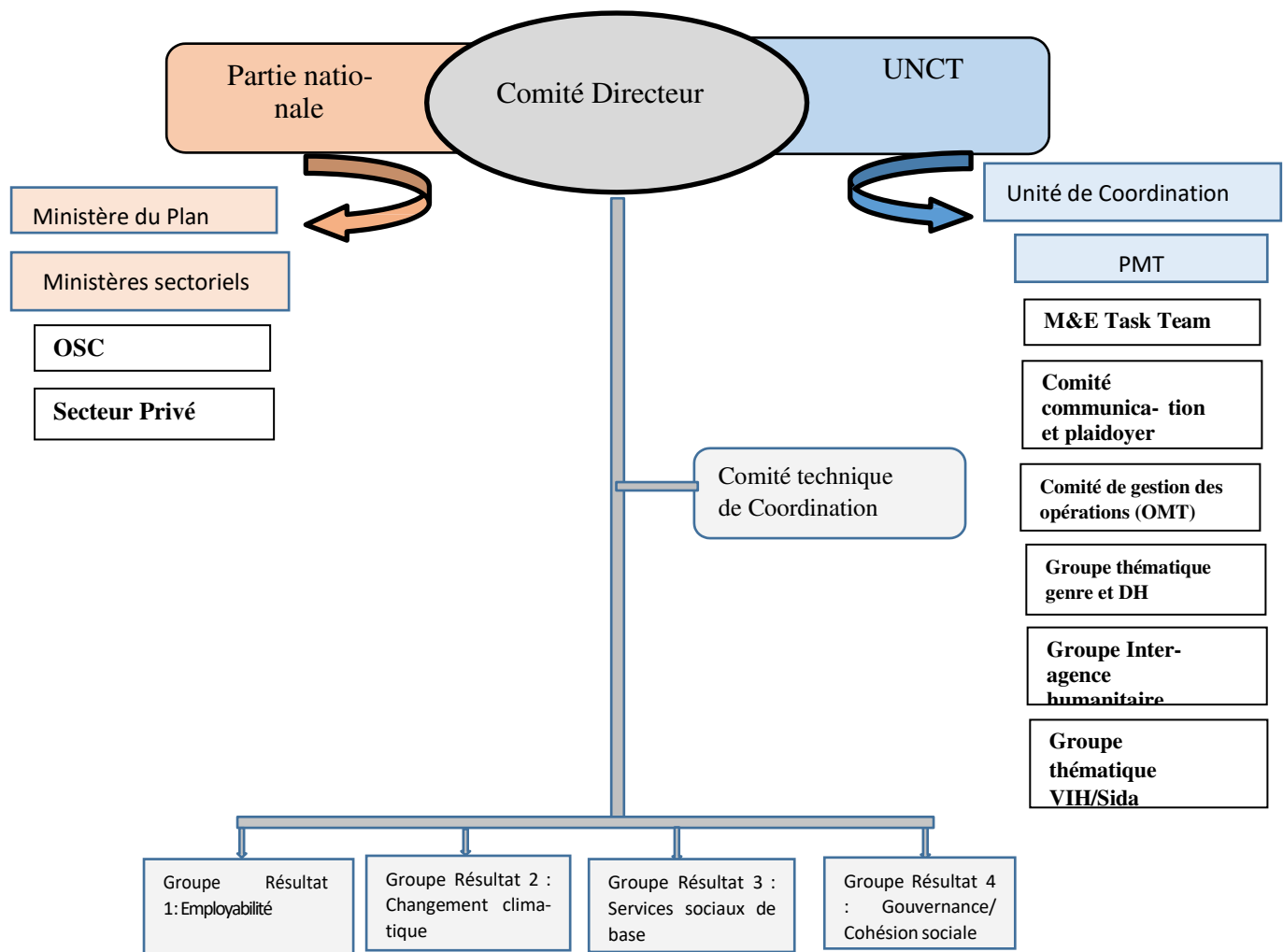


Figure 2: Organes de coordination du CCD

## VI-CONCLUSION

Les conclusions sont faites selon le niveau stratégique et le niveau programmatique et en fonction des différentes questions de l'évaluation auxquelles des réponses ont été apportées à travers la collecte et l'analyse des données.

### 5.1. Niveau stratégique

#### 1. Cohérence

*QSE1a : Dans quelle mesure la mise en œuvre du CCD a créé une complémentarité et une synergie d'actions entre les ASNU ?*

*QSE1b : Dans quelle mesure les interventions du CCD sont compatibles avec les interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte ?*

*CIa : Le CCD a clairement posé le postulat de la complémentarité et de la synergie d'actions entre les Agences. Des plans de travail conjoints biannuels ont été élaborés pour chacun des 4 résultats escomptés avec des cibles et des indicateurs de performance. Cette approche a entraîné la création des synergies qui ont favorisé l'émergence de projets conjoints. Cependant, les initiatives conjointes ont été peu développées. Les Agences ont*

chacune leur « document de programme de pays » (CPD) ou Plans de travail annuels (PTA) spécifiques qui constituent la boussole de leurs interventions. La programmation conjointe se trouve ainsi gênée par l'esprit qui anime encore les Agences, soucieuses de conserver une visibilité d'entité individuelle.

**CIb** : Au niveau de la cohérence externe, des collaborations ont été tissées entre certaines Agences du système des Nations Unies et d'autres Partenaires au développement du Togo pour la mise en œuvre d'actions conjointes.

**CIc** : Les ASNU appuient parfois les mêmes partenaires nationaux avec des plans de travail différents. Cela ne favorise pas la visibilité de l'accompagnement du SNU au Gouvernement du Togo.

## 2. Coordination

**QSE2a** : Dans quelle mesure la mise en œuvre de la réforme dans le pays et la synergie au sein de l'équipe de pays, notamment l'effort de mutualisation des efforts et des ressources a-t-elle permis d'éviter la duplication des actions et produire plus d'impact ?

**QSE2b** : Les mécanismes de coordination mis en place ont-ils fonctionné de façon optimale ? Ces mécanismes ont-ils joué leur rôle de façon effective et contribué à l'atteinte des résultats du CCD ?

**C2a** : Depuis le 1er janvier 2019, toutes les agences du SNU au Togo sont engagées dans la réforme avec leur participation effective au Cadre de coopération entre le système des Nations Unies et le Gouvernement togolais. Le Bureau du Coordonnateur résident est la principale structure d'appui aux activités du Coordonnateur résident et de l'équipe de pays, afin de renforcer les activités conjointes du système des Nations Unies au Togo. La réforme a été bien accueillie par les autorités togolaises qui se sont engagées sans condition dans la nouvelle forme de coopération définie par les Etats membres. Au niveau du système des Nations Unies, il y a une parfaite collaboration entre le Coordonnateur Résident et les Chefs d'Agences. Toutes les Agences se reconnaissent en lui.

**C2b** : Les organes de gestion du CCD ont été mis en place. Les TdRs des organes existent. Les comptes rendus de réunion sont élaborés. En 2019 et 2020, la présence du SNU s'est renforcée avec la transformation du Bureau pays du PAM en représentation, l'accroissement du personnel de l'OIM, et le déploiement du personnel de l'ONUDI. Les organes du CCD fonctionnent globalement bien à l'échelle du système excepté les Groupes d'Effets qui n'ont pu tenir leurs réunions. Les groupes de résultats ont été ouverts à la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale, mais cela n'est pas encore effectif.

**C2c** : La collecte et le traitement des données au niveau des Agences est affectée par quelques difficultés à renseigner UN Info du fait des défis de mise en commun des indicateurs. Il y a des problèmes d'alignement des indicateurs du cadre de résultats du CCD aux indicateurs de produits des plans de travail des Agences.

## 5.2. Niveau programmatique

### 1. Pertinence/Adaptabilité :

**QE1a** : Dans quelle mesure l'élaboration du cadre de coopération 2019-2023 a tenu compte des priorités nationales, des avantages comparatifs du Système des Nations Unies et aux engagements internationaux ?

**QE1b** : Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du CCD étaient-elles suffisamment souples pour rester réceptifs à l'évolution du contexte national et régional ?

**QE1c** : Dans quelle mesure l'élaboration du cadre de coopération 2019-2023 a mis un accent particulier sur les populations vulnérables et les laissés pour compte (prise en compte des questions transversales (genre, handicap, Droits Humains...)) ?

**C3a :** Le CCD 2019-2023 montre un bon alignement stratégique sur les référentiels de développement du pays en vigueur au moment de sa formulation, notamment le PND 2018-2022. Il est aussi aligné aux Objectifs de Développement Durables. Enfin, le CCD a été conçu conformément aux normes et conventions internationales relatives à l'égalité du genre et des sexes (EGS) ratifiées/signées par le Togo. Pendant sa mise en œuvre, le CCD a fait preuve de flexibilité et de souplesse en prenant en compte les défis émergents tels que la pandémie de COVID 19 et la crise du Sahel (gestion adaptative).

**C3b :** La prise en compte du genre et des droits humains a été effective dans la formulation du CCD, néanmoins elle pourrait être renforcée dans certains domaines. L'analyse de la matrice de résultats montre que les questions transversales de l'équité, genre et droits humains ont été faiblement prises en compte dans la programmation des interventions.

## 2.Efficacité

**QE2a :** Dans quelle mesure les Effets du CCD ont-ils été atteints en référence aux prévisions initiales ? Dans quelle mesure les produits et les cibles du Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement (CCD2019-2023) ont-ils été atteints en référence aux prévisions initiales ?

**QE2b :** Dans quelle mesure les actions entreprises dans le cadre de la mise en oeuvre du CCD ont-elles contribué à des résultats directs et indirects ?

**QEc :** Quelles ont été les contributions spécifiques du SNU ?

**QE2d :** Quelles sont les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (produits) ?

**C4 :** Sur l'ensemble des indicateurs, 41 soit 50% ont atteints des taux de réalisation satisfaisants ; 26 indicateurs, soit 31,7% ont enregistré de faibles taux. 4 indicateurs (4,87%) n'ont pas été mesurés pour absence de données. De façon spécifique, sur les 14 indicateurs qui renseignent sur la performance des 4 Effets, moins de la moitié des indicateurs ont atteint leur cible. Au niveau des produits, le cadre de résultats du CCD comporte 62 indicateurs de produits. Sur l'ensemble des indicateurs, 37, soit 59,67% ont atteints des taux de réalisation satisfaisant (bonne et très bonne performance). Ainsi, plus de la moitié des cibles des indicateurs ont été atteintes. L'analyse de la contribution du SNU au Togo a été confrontée à un problème de disponibilité des données statistiques récentes dans les différents secteurs. En outre, certains indicateurs du CCD n'ont pas de données de référence.

Dans le domaine de l'employabilité, le Togo a enregistré « une amélioration de l'accès aux services financiers et aux marchés pour les jeunes et les femmes au Togo ». En effet, au Togo, les taux des indicateurs d'accès aux services financiers sont passés de 27,8% en 2019 à 40,0% en 2020. Dans le domaine du changement climatique, le Togo a obtenu des résultats probants en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Le Togo a réduit ses émissions de 27,57% par rapport à 2020, soit 10 points de plus que la référence de 17,51%. La réduction supplémentaire est donc de 10,06%. Le Togo a aligné ses priorités de développement sur ses engagements climatiques conformément à l'Accord de Paris signé en 2016. Dans le secteur de l'énergie, en ce qui concerne l'accès à l'électricité, de 2018 à fin 2021, plus de 300 000 nouveaux ménages (dont 80 000 par kits solaires) ont été électrifiés avec un taux d'électrification de près de 59% à fin 2021. Au niveau des services sociaux de base, le Togo a amélioré le taux de scolarisation au préscolaire qui est passé de 37,3% en 2019 à 43,7% en 2020 et celui du primaire de 91% à 94% ; le taux de desserte en eau potable sur le plan national est passé de 51,47% en 2018 à 61,53% en 2021 ; le pourcentage de la population pratiquant la défécation à l'air libre est passé de 48% en 2018 à 45% en 2020 ; la disponibilité et l'utilisation des fonctions essentielles de base (SONU) sont passées de 61% en 2018 à 92% en 2020 et l'utilisation est passée de 21,6%

en 2018 à 55% en 2020. Au niveau de la gouvernance, le Togo connaît une avancée notable dans son processus de décentralisation. Les indicateurs du Togo sur la sécurité demeurent au vert en raison de la mise en œuvre de la Loi sur la Sécurité intérieure. Les interventions du SNU ont contribué à l'atteinte de ces résultats par : la réhabilitation des infrastructures des incubateurs pour l'accompagnement des jeunes, l'appui à la révision des CDN en 2020 au travers de l'initiative de la « Promesse climatique » et du Programme d'appui aux CDN (NDC Support Programme) ; au renforcement du pilotage et de la coordination du système éducatif à travers la Vulgarisation du Document du Plan sectoriel de l'éducation ; au renforcement du financement de la santé pour la couverture sanitaire universelle à travers l'élaboration de la stratégie de mobilisation pour l'autonomie contraceptive au Togo et pour les activités de planification familiale ; l'élaboration de plans de développement local, le renforcement des capacités des femmes, des jeunes, des leaders communautaires en matière de prévention, résolution des conflits et protection des droits de l'homme au Togo. Le SNU a également apporté un appui au Gouvernement et aux populations victimes des pluies torrentielles qui se sont abattues sur le Togo depuis septembre 2019 et ayant provoqué de graves inondations affectant surtout la région côtière des Maritimes, y compris la Capitale Lomé. Les Nations-Unies ont appuyé l'élaboration et la mise en œuvre du plan de préparation et de réponse national à la pandémie de COVID 19. Durant la mise en œuvre du CCD, il y a eu des facteurs ayant favorisés (forte mobilisation des ressources au niveau du SNU, implication de la Partie nationale dans l'élaboration et la mise en œuvre du CCD) et freiné (Pandémie COVID 19, faible effectif du personnel au niveau de la Partie nationale et du SNU) l'obtention des résultats.

### 3.Efficience

**QE3a :** Dans quelle mesure les ressources financières et humaines mises à disposition par l'équipe de pays ont contribué à la production de résultats significatifs ?

**QE3b :** Dans quelle mesure les programmes conjoints ainsi que les partenariats, ont-ils permis de réaliser de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?

**QE3c :** Dans quelle mesure la réforme Delivery As One (DaO) a-t-elle été mise en œuvre au Togo et engendré des complémentarités inter-agences induisant des gains en termes financiers et de procédures ?

**C5a :** La programmation budgétaire pour la mise en œuvre du CCD s'élève à 75 615 380 USD pour la période 2019-2021. Le CCD ne s'est pas doté d'une stratégie de mobilisation de ressources. D'une manière générale, les interventions se sont appuyées sur les ressources spécifiques des Agences elles-mêmes, mises à part les ressources limitées d'une demi-dizaine de projets conjoints. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, sur un budget prévisionnel de 75 615 380 USD à constituer, 78 112 030 USD ont été effectivement mobilisés par le Système, soit un ratio de mobilisation de ressources de 103,3%. Cela atteste de la forte capacité du SNU au Togo à mobiliser les ressources. Les résultats obtenus sont à la hauteur des ressources financières consommées. Sur cette base, on pourrait conclure, que la mise en œuvre du CCD sur la période 2019-2021 a été efficace. Les projets et programmes conjoints ont permis de mobiliser 10 500 156 USD au profit de la mise en œuvre du CCD dans la période 2019-2021.

**C5b :** Dans le cadre de sa mise en œuvre du BOS, 18 domaines ont été retenus. Le BOS a favorisé une réelle réduction des coûts de transaction (4 618 356 USD) et de procédures (par exemple gain de temps, réduction drastique du nombre de transactions pour l'achat des billets, qualité du travail) et une synergie entre les opérations et le programme.

**C5c:** Dans cette même optique de complémentarités inter-agences, on peut citer la



*mutualisation des services et des ressources de l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19. Les Agences ont travaillé conjointement à la rédaction du Plan de Réponse Humanitaire (HRP, Humanitarian response Plan) du Togo d'un montant de 26,7 millions USD. Cependant, au niveau des ressources humaines, les mêmes personnes sont les points focaux de leur Agence dans plusieurs organes de gestion du CCD. Cela a occasionné parfois des absences aux réunions et des retards à répondre aux sollicitations du BCR du fait la charge de travail.*

#### **4.Orientation vers l'impact**

*QE4a : Dans quelle mesure les activités des Nations Unies découlant du CCD ont-elles renforcé la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?*

*QE4b : Dans quelle mesure les activités des ASNU ont-elles eu un impact sur l'inégalité entre les sexes ?*

*C6 : Les interventions du SNU ont contribué à l'amélioration des revenus ruraux grâce aux appuis aux agriculteurs à accéder aux services de finance ainsi qu'à améliorer la production et la qualité de leurs productions agricoles. Les Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) regroupant 434 personnes (dont 159 femmes et 275 hommes) ont fait une mobilisation financière. Les fours Chorkors améliorés avec abris ont contribué à l'autonomisation de ces femmes bénéficiaires. Leur résilience face aux chocs, en particulier les sécheresses, s'est accrue. Le renforcement des capacités des acteurs de la justice pour enfants a permis une amélioration de l'environnement protecteur des enfants (filles et garçons) en contact avec la loi, du bien-être de l'enfant. L'accompagnement juridique et psychosocial des personnes vivant avec le VIH SIDA et de l'octroi de micro-crédit aux femmes vivant avec le VIH SIDA a renforcé leur droit à la santé, au bien-être et leurs droits économiques. En matière de consolidation de la paix, le rapprochement communautaire et le renforcement de la cohésion sociale entre les communautés hôtes, allochtones et allogènes ont été améliorés par la mise en place et le renforcement des mécanismes locaux de prévention et de gestion des conflits. La prise de conscience de plus en plus manifestée en ce qui concerne l'importance de l'engagement des jeunes filles et garçons dans leurs communautés dans la recherche de solutions relatives aux conflits et à la consolidation de la paix. Dans le domaine de l'éducation, les interventions du SNU ont contribué à améliorer la "Qualité de l'apprentissage.*

#### **5.Durabilité**

*QE5a : Dans quelle mesure le SNU a-t-il contribué à la création de partenariats et à la promotion de l'appropriation nationale des programmes, des projets afin d'assurer la persistance des effets, au-delà de la période de mise en œuvre ?*

*QE5b : Dans quelle mesure les outils, les mécanismes mis en place dans le cadre du CCD permettent-ils d'assurer la pérennisation maximale des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays et du niveau de renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux ?*

*C7 : La soutenabilité des effets du CCD est assurée par l'engagement et la volonté politiques affichés par les autorités togolaises dans l'appropriation des interventions du SNU. La durabilité des résultats du CCD repose sur son ancrage aux priorités nationales et aux cibles des ODD suivant une approche intégrée et participative impliquant toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes et projets. Dans le cadre du CCD, de nombreuses actions sont menées et ont visé à renforcer les capacités des partenaires de la partie nationale. Toutefois, des difficultés ont été notées au niveau des structures de mise en œuvre, notamment celles liées aux faibles capacités humaines d'appropriation et d'implémentation des actions du CCD.*

## VII- RECOMMANDATIONS

### 7.1. Recommandations stratégiques

Les présentes recommandations sont classées selon trois niveaux de priorité, de 1 (élevé) à 3 (faible) et sont adressées directement au Système des Nations Unies au Togo. Ses recommandations devraient être prises en compte dans la formulation du prochain cycle du Cadre de Coopération pour le Développement.

<b>R1</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>	<b>Origine : C1a</b>
	Renforcer la planification et la programmation conjointes entre les ASNU et entre le SNU et la partie nationale afin de favoriser davantage d'inclusivité et de synergie d'actions dans la mise en œuvre du prochain cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement. Un engagement plus affiché de la part des responsables des organes de coordination revêt un caractère important pour une programmation conjointe plus efficace dans la mise en œuvre du CCD	
<b>R2</b>	<b>Niveau de priorité : 2</b>	<b>Origine : C1c</b>
	Elaborer une cartographie intégrée des interventions des ASNU au Togo	
<b>R3</b>	<b>Niveau de priorité : 2</b>	<b>Origine : C2b</b>
	Rendre effectif la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale aux groupes de résultats afin de les rendre opérationnels pour répondre au devoir de responsabilité du système des Nations Unies. Cela renforcera la coordination nationale dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du CCD	
<b>R4</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>	<b>Origine : C2c</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aligner les indicateurs des produits des plans de travail des Agences sur ceux du cadre de résultats du CCD afin de faciliter la collecte des données et l'élaboration des rapports du SNU au Togo.</li> <li>-Organiser des ateliers de renforcement des capacités du personnel des Agences (chargés de programmes, chargés de suivi évaluation) et des techniciens de la partie nationale sur la « vision stratégique » du CCD afin de faciliter l'élaboration et le renseignement des indicateurs du cadre de résultats</li> </ul>	

### 7.2. Recommandations programmatiques

<b>R5</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>	<b>Origine : C3b</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenir compte dans la définition des indicateurs de la ventilation selon les dimensions essentielles (genre, handicap, localisation géographique, vulnérabilité, ...)</li> <li>-Prévoir une désagrégation selon le sexe des indicateurs dans le cadre des résultats de manière à mettre en évidence la sensibilité genre dans les interventions ;</li> <li>- Assurer plus de lisibilité et de traçabilité dans la détermination des cibles des indicateurs en adoptant une approche standard basée sur des critères objectivement vérifiables (temps, coûts, etc.) et valorisée dans une documentation.</li> </ul>	
<b>R6</b>	<b>Niveau de priorité : 1</b>	<b>Origine : C4</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcer les capacités matérielles, techniques et financière de l'INSEED et les sectoriels pour produire des données à une fréquence raisonnable pour faciliter la planification, le suivi et l'évaluation des programmes.</li> <li>- Renseigner les niveaux de réalisation des indicateurs du cadre de résultats pour faciliter la l'élaboration des rapports.</li> </ul>	
<b>R7</b>	<b>Niveau de priorité : 2</b>	<b>Origine : C5a</b>
	Dans le cadre de la mise en œuvre du DaO, faire une mobilisation des ressources pour l'ensemble du SNU. Pour ce faire, une stratégie de mobilisation doit être élaborée.	

## VIII- LIMITES ET LEÇONS APPRISSES

### 8.1. Limites de l'évaluation

La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission.

Tableau 15: Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEFIS RENCONTRES	STRATEGIES DE MITIGATION
Incapacité de certains répondants à donner des informations sur une période antérieure à leur prise de fonction (absence de mémoire institutionnelle) résultant d'une forte mobilité professionnelle	Recours à des répondants complémentaires
Indisponibilité de certains acteurs: certaines personnes ressources n'étaient pas disponibles pendant la période de l'évaluation	Echanges téléphoniques
Difficulté à rencontrer certains acteurs au niveau Central : Certaines personnes ressources n'ont pu être interrogées au niveau de certains ministères clés du fait des procédures d'information administrative.	Appui des Agences du SNU pour obtenir des rendez-vous
Disponibilité des données statistiques : La conduite de l'évaluation a été confrontée à la disponibilité des données actualisées dans les différents secteurs au niveau national.	Collecte des données au niveau sectoriel et recours aux données produites par les partenaires techniques et financiers.
Certains indicateurs n'ont pas été renseignés dans le cadre de mesure des résultats. Cet état de fait rend ardu tout jugement en ce qui concerne l'efficacité dans le cadre de la présente évaluation au niveau des indicateurs d'effet. Certaines données de 20	La contribution a été analysée avec les données de 2019 et 2021

### 8.2. Les leçons apprises

- ❖ **Leçon apprise 1** : L'élaboration et la mise en œuvre du CCD 2019-2023 ont permis un positionnement stratégique du SNU en vue de la réalisation des priorités nationales. Cet état de fait a permis aux agences du SNU de rester focalisées sur la satisfaction effective des besoins réels au développement du pays. Toutefois, la synergie entre les interventions mérite d'être renforcée, en particulier avec l'élaboration des projets conjoints.
- ❖ **Leçon apprise 2** : L'approche "Unis dans l'action" au sein du SNU, a permis aux Agences d'être proactives dans la recherche de solutions concertées en vue de répondre adéquatement aux urgences pour lesquelles le Gouvernement les sollicite.
- ❖ **Leçon apprise 3** : La synergie d'action et l'esprit de complémentarité entre partenaires de développement du Togo (partenaires bilatéraux et multilatéraux) favorise la mutualisation des efforts et permet d'éviter les duplications des interventions.
- ❖ **Leçon apprise 4** : La COVID a eu un impact négatif sur la réalisation de plusieurs interventions. Cependant, elle a constitué une opportunité pour un appui technique qui a permis le maintien et la continuité des services de vaccination qui est un service essentiel.

- ❖ **Leçon apprise 5** : La gestion adaptative et la flexibilité du CCD ont favorisé la prise en compte des défis émergents liés au contexte sanitaire et sécuritaire qui prévalaient au Togo. Cela permet de remettre à niveau la pertinence du CCD, dans un environnement et un contexte qui ont forcément connu des évolutions. Pour ce faire, la matrice des résultats et des ressources a été révisée en tenant compte des défis nouveaux et être en phase avec la Feuille de route du Gouvernement.
- ❖ **Leçon apprise 6** : L'organisation des retraites entre les Agences contribue à la collecte des données nécessaires à la rédaction des rapports du SNU mettant en relief la contribution du SNU au développement du Togo.
- ❖ **Leçon apprise 7** : La plupart des Agences du SNU sont confrontées à une insuffisance du personnel nécessaire pour assurer un bon suivi du CCD. Le personnel disponible est souvent amené à privilégier certaines réunions de suivi au détriment d'autres. Pour un meilleur suivi de la mise en œuvre du CCD, une planification harmonisée de la fréquence des réunions des différents organes favoriserait une bonne assiduité et ponctualité des Points focaux des Agences.

## **ANNEXES**