

Consultant Individuel pour l'Evaluation du Plan d'Action de Programme de Pays 2014-2018 du PNUD

Location :	Lomé, TOGO (voir TDR pour plus de précisions)
Application Deadline / Délai :	7 mars 2017
Type of Contrat :	Contrat Individuel
Post Level / Niveau :	1 Consultant International et 1 Consultant National
Langue :	Français
Durée du Contrat :	21 jours à partir du 13 Mars 2017
Date du début de la mission	13 Mars 2017

Contexte

La coopération entre le PNUD et la République du Togo, depuis mars 1977, a connu des évolutions fortement influencées par les mutations de l'environnement de l'aide et les soubresauts politiques que le Pays a connus pendant environ deux décennies à partir des années 90. Ainsi, le cycle de programme 2002 – 2007 s'est exécuté dans un contexte de suspension de la coopération internationale. De fait, sur cette période, le PNUD et le Système des Nations Unies en général se sont retrouvés dans la position de partenaires principaux et se sont investis aux côtés du Gouvernement et des partenaires nationaux pour couvrir les besoins de développement du pays.

L'assistance du PNUD s'est concentrée, à partir de 2005, sur la réactivation des fonctions stratégiques et administratives essentielles et sur la mise en œuvre des réformes et des programmes prioritaires de développement. L'appui du PNUD a ciblé les activités catalytiques visant à porter les efforts du Gouvernement et de la communauté internationale (notamment l'Union Européenne) dans la réalisation des 22 engagements relatifs aux déficits démocratiques et l'organisation des élections législatives de 2007, la préparation des bases de la relance économique et le réengagement de l'assistance extérieure (préparation du DSRP Intérimaire puis Complet, organisation de la Conférence des partenaires du Togo à Bruxelles, plaidoyer pour la reprise de la coopération au développement, coordination de l'aide...), et la mise en œuvre du Programme d'urgence de réduction de l'extrême pauvreté.

Entre 2008 et 2013, le PNUD a accompagné le pays dans les efforts d'amélioration de la gouvernance et la lutte contre la pauvreté, tout en soutenant les stratégies et politiques de développement et la prévention des crises et catastrophes naturelles, ainsi que la réponse nationale dans la lutte contre VIH/SIDA.

Les réformes politiques et économiques engagées par le Togo depuis 2006, avec comme déclencheur l'Accord Politique Global, ont conduit à une décrispation du climat politique, une amélioration de la gouvernance économique et une timide amélioration des conditions de vie.

Sur le plan économique, le Togo a amorcé depuis 2008 une croissance régulière de son PIB réel principalement portée par une politique soutenue d'investissements publics et par le secteur agricole. De 2,4% en 2008, le taux de croissance est passé à 5,9% en 2012. Cependant, cette croissance reste en deçà du taux requis de plus de 10 % pour la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au Togo. L'économie togolaise reste, par ailleurs, peu diversifiée et tributaire d'un secteur primaire à faible productivité occupant environ 70% de la population et contribuant à hauteur de 33% au PIB. Malgré les réformes et les investissements engagés dans le secteur des phosphates, la production demeure faible et empêche le pays de profiter des cours élevés observés

ces dernières années.

Les progrès économiques que connaît le Togo se sont traduits par une timide amélioration des conditions de vie. L'indice de développement humain s'est amélioré et le Togo a gagné 3 places entre 2011 et 2012 avec un IDH passé de 0,435 à 0,459. L'incidence de la pauvreté est passée de 61,7% en 2006 à 58,7% en 2011 avec cependant une augmentation des inégalités - l'indice de Gini est passé de 0,361 en 2006 à 0,393 en 2011. Les disparités entre zones urbaines et zones rurales et entre régions restent prononcées. La diminution du taux de pauvreté est le fait principalement de l'amélioration des conditions de vie à Lomé et dans la région Maritime, tandis que l'incidence de la pauvreté a augmenté dans les régions des Plateaux, Centrale et des Savanes. La pauvreté demeure un phénomène essentiellement rural avec un taux de 73,4% contre 28,5% à Lomé et 44,7% dans les autres centres urbains. La pauvreté est également un problème de genre car, en milieu rural, les ménages dirigés par des femmes sont plus pauvres que ceux dirigés par des hommes avec un niveau de pauvreté de 74,1% contre 69,1%. Les agriculteurs qui représentent environ 70% de la population, constituent la frange la plus pauvre.

L'enquête QUIBB 2011 révèle que le chômage et le sous-emploi affectent respectivement 6,51% et 22,76% de la population active. Ce chômage touche beaucoup plus les jeunes de 15-35 ans (8,06%), et les jeunes femmes (22,09%) sont davantage en situation de sous-emploi comparé aux jeunes hommes (17,73%). Parmi les contraintes spécifiques au chômage des jeunes, on relève prioritairement les faiblesses au niveau de la coordination et de la collaboration interministérielle contraignant une approche transversale de la problématique de l'emploi, la méconnaissance du marché du travail en l'absence de statistiques fiables sur les emplois, l'inadéquation de la formation avec les besoins réels du marché du travail, la faiblesse de l'offre d'emploi dans le secteur formel, et le caractère inadapté des mécanismes de financement de l'entrepreneuriat et un secteur privé peu développé. L'accès à la propriété foncière demeure très inégalitaire au détriment des femmes, en raison d'un mode de succession foncière patrilinéaire au niveau local.

Dans le domaine de l'environnement, la dégradation du couvert forestier due aux effets combinés des pratiques agricoles non durables, des aléas climatiques et de la surexploitation de la ressource, a progressé de 4,5% en 2005 à 5,75% en 2010. Sur le plan énergétique, le pays enregistre un taux d'électrification rurale de 3% tandis que l'utilisation des sources d'énergies renouvelables demeure très limitée par manque d'un cadre formel d'intervention et de mesures incitatives. La vulnérabilité du pays aux événements hydro-climatiques extrêmes tels que les inondations, la sécheresse et les vents violents, reste encore élevée. Les inondations catastrophiques de 2010 ont réduit de 0,02% le taux de croissance annuel du pays avec des pertes et dommages estimés à près de 40 millions USD. L'érosion côtière progresse à une vitesse moyenne de 3 mètres par an et constitue une menace réelle pour la survie des communautés et des infrastructures balnéaires. L'absence de normes de rejet des déchets et le manque de suivi des plans de gestion environnementale des unités industrielles (phosphates, clinker, fer) rendent difficile la maîtrise des pollutions à tous les niveaux.

En matière de gouvernance démocratique, le Togo a connu plus d'une décennie de crispation politique, de récurrence des contestations électorales, de fragilisation des équilibres institutionnels et de la culture citoyenne. L'organisation des élections législatives en 2007 et 2013 ainsi que la présidentielle en 2010 dans des conditions apaisées ont permis de consolider le processus de démocratisation et la cohésion sociale. La mise en œuvre d'une justice transitionnelle, de 2009 à 2012, avec la création de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) a permis de faire la lumière sur 47 années marquées par des épisodes de violations des droits humains et de violence politique. Le travail de la CVJR a débouché sur 68 recommandations qui aujourd'hui font l'objet d'un consensus national et dont la mise en œuvre demeure un défi important pour les prochaines années. Les progrès notés dans le renforcement des capacités de la société civile constituent un atout important pour le processus de démocratisation et de consolidation de la paix. Toutefois, le contexte politique reste encore fragilisé par des divergences sur la conduite des réformes institutionnelles et constitutionnelles. Par ailleurs, en dépit de leur poids démographique (51,4% de la population) les femmes demeurent sous-représentées dans les offices publics, avec 23% de femmes au Gouvernement, moins de 15% à l'Assemblée nationale et aucune femme parmi les 35

préfets.

En ce qui concerne la gouvernance administrative et institutionnelle, la situation est caractérisée par de nombreux dysfonctionnements dus notamment à la concentration des pouvoirs de décision, l'insuffisance de reddition des comptes et l'absence de procédures et méthodes de travail normalisées. En outre, la faiblesse des capacités de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des programmes de développement axé sur les résultats, et de coordination de l'aide publique au développement reste encore un défi à relever. Enfin, le Togo accuse un retard considérable dans la mise en œuvre du processus de décentralisation, en raison notamment de la non-application du cadre légal adopté depuis 2007 et du report répété des élections locales, ce qui entame la fourniture adéquate des services sociaux à la base.

Pour répondre à ces défis, le gouvernement a adopté en août 2013 une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) 2013-2017 qui constitue le cadre de référence pour ses politiques et programmes.

Objectif de l'évaluation

L'objectif principal visé par la présente évaluation du PAPP du PNUD est de contribuer à la revue à de l'UNDAF et d'offrir, par un mécanisme de concertation et de réflexion à plusieurs niveaux, des recommandations pour i) réajuster le cadre d'intervention du PNUD en collaboration avec chacune des trois Agences EXCOM au Togo en fonction de leurs priorités respectives et des évolutions des priorités nationales du pays; et ii) accroître l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions du PNUD au Togo.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques poursuivis sont d'évaluer :

1. la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du CPAP PNUD et les résultats réalisés ;
2. les progrès qui ont été réalisés en matière d'effets tels que spécifiés dans le CPAP ;
3. la contribution clef du PNUD dans la réalisation des effets (défis à relever et leçons apprises) ;
4. la durabilité des résultats en rapport avec les priorités nationales de développement ;
5. la pertinence et l'efficacité de la stratégie de partenariat du PNUD Togo avec les donateurs bilatéraux, les agences internationales d'aide et le secteur privé, l'équipe pays en relation avec les effets ;

Il s'agira au regard, d'une part, des critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficience et l'efficacité du PAPP PNUD, la durabilité des résultats obtenus, la stratégie de partenariat et d'autre part, des aspects transversaux de genre, des droits humains, de faire :

1. un diagnostic analytique des résultats atteints par rapport aux résultats escomptés, des partenariats engagés et des mécanismes de suivi adoptés. Quels enseignements tirés et recommandations ?
2. une revue du positionnement du PNUD et des produits.
3.
 - a. Le consultant proposera, à la lumière du diagnostic du PAPP, une restructuration du programme du PNUD permettant un meilleur alignement sur les priorités nationales actuelles (ainsi définies dans le DSRP-c) et sur les domaines stratégiques du PNUD pour assurer plus de convergence, de synergie et un meilleur ciblage des interventions.
 - b. Pour ce faire, les préoccupations à prendre en compte sont : quelles sont les priorités nationales clef auxquelles le PNUD devra répondre au regard de son mandat ? Où a-t-il de la valeur ajoutée ? Quels sont les partenaires avec qui le PNUD devrait travailler pour mettre en œuvre ces priorités ?
4. une proposition d'actions concrètes pour accroître l'efficacité des interventions du PNUD notamment quels mécanismes de suivi-évaluation mettre en place ou renforcer et assurer un suivi de qualité des programmes de pays ? quelles sont les études et évaluations à réaliser ? quels sont les besoins en matière de développement de capacités en particulier dans le domaine de collecte, d'analyse de données et de suivi-évaluation ?

De façon détaillée, les questions évaluatives à aborder par critère pour le PAPP seront :

Pertinence :

- Les composantes du PAPP sont-elles en adéquation avec l'UNDAF et les priorités nationales définies dans le DSRP ?
- Les axes du PAPP sont-ils alignés sur les plans stratégiques de chaque agence ?
- Les stratégies de communication et les mécanismes de suivi -évaluation autour du PAPP sont-ils cohérents et pertinents par rapport à ceux de l'UNDAF ? Quelles sont les opportunités émergées lors de la mise en oeuvre du PAPP ?

Efficience:

- Quelles appréciations de la planification, de la mise en oeuvre, des résultats escomptés, du cadre de résultats et des plans de travail en rapport avec les effets escomptés et les efforts d'utilisation efficiente des ressources ?
- Les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources utilisées ?
- Les stratégies de mise en oeuvre permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets PAPP et de réduire les coûts de réalisation ?
- Les capacités d'absorption des ressources mobilisées sont-elles satisfaisantes ?
- Quelle appréciation de l'efficacité du mécanisme de suivi -évaluation mis en place ?
- Quelles appréciations de la Gestion du bureau pays ?
- Capacité d'adaptation et d'innovation ?
- Adéquation profil du personnel et exigences du bureau pays ?
- Autres facteurs ?

Efficacité :

- Quelles sont les contributions des projets et programmes du PNUD aux résultats (produits/effets) du PAPP, de l'UNDAF et des OMD et quelles recommandations pour renforcer la chaîne de résultats ? Comment le PAPP contribuent-ils de manière efficace et efficiente au développement des capacités ?
- Quelles incidences des interventions du Programme pays sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes ?
- Quel est le niveau qualitatif de l'exécution des programmes en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant aux résultats du PAPP

Durabilité :

- Quel est le niveau d'appropriation nationale des progrès réalisés et durabilité des résultats obtenus ?
- Y a-t-il Intégration des thématiques transversales (genre, droits humains, durabilité de l'environnement, développement des capacités, ...) dans le PAPP ? les progrès réalisés dans les résultats en tiennent-ils compte ?
- Les résolutions internationales sur l'aide publique au développement notamment la déclaration de Paris et le Forum d'Accra sont-elles prises en compte ?
- Stratégies de partenariat :
- Quels sont les efforts de partenariats des agences et de mobilisation des ressources ?
- Quel est le niveau et la qualité des relations du PNUD avec le gouvernement, la société civile et le secteur privé ? Quelle est l'image du PNUD dans le pays ?

LIVRABLES ATTENDUS

Le consultant livrera au PNUD un rapport d'évaluation comprenant une proposition d'ajustement du cadre de résultats du programme. Le format du rapport sera ainsi présenté :

1- Contexte et Objectifs

1.1. Rappel du contexte

1.2. Objectifs du PAPP

1.3. Objectifs de l'évaluation

2- Diagnostic analytique et enseignements tirés

2.1. Contributions des projets/programmes aux effets escomptés

2.2. Etat des lieux partenarial et financier du PAPP : perspectives de partenariats et de mobilisation de ressources

2.3. Analyse des mécanismes de suivi et évaluation mis en place

3- Revue du Programme cadre : recommandations pour un nouveau positionnement

3.1. Recommandations relatives au positionnement de l'agence au Togo

3.2. Nouveau cadre de résultats et de ressources

3.3. Recommandations pour la coordination et convergence du PAPP

4- Mécanismes de suivi-évaluation

4.1. Mécanismes de suivi

4.2. Etudes et évaluations

4.3. Organisation interne à mettre en place

5- Suivi des recommandations de l'évaluation

5.1. Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires

5.2. Indications sur les ajustements majeurs relatifs à l'organisation interne

ANNEXES

Les nouvelles orientations proposées par le consultant dans ses recommandations devront assurer une meilleure prise en compte des dimensions transversales dans les projets (Genre, changements climatiques, Droits Humains, etc.).

METHODOLOGIE

La méthodologie de travail comprendra, entre autres : i) une analyse documentaire ; ii) des entretiens avec les principales parties prenantes tant au sein des agences que du gouvernement, des partenaires d'exécution des agences, des bénéficiaires étatiques, de la société civile, du secteur privé et les partenaires techniques et financiers du Togo; iii) des visites de terrain.

DEROULEMENT ET ORGANISATION

Le Consultant travaillera sous la supervision de l'Economiste Principal et en étroite relation avec le Chargé de suivi-évaluation. Ils veilleront à fournir aux consultants la documentation et toutes les informations requises et des indications sur les orientations stratégiques du PAPP. Les consultant travailleront suivant une démarche participative et impliquera le Senior management, le Staff du programme et suivi-évaluation, les partenaires d'exécution et les partenaires au développement du pays.

PROFIL DES CONSULTANTS

L'équipe de consultants devra être constituée de 2 consultants dont un (1) international, Chef de mission, et un national ayant des diplômes universitaires d'au moins Bac +5 en économie, sciences sociales ou domaines connexes et disposant de solides expériences d'au moins 5 ans dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets. Une bonne connaissance des outils programmatiques du système des nations unies et des cadres de développement des pays en l'occurrence les OMD et le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) serait un atout.

Ils devront maîtriser la langue française et disposer d'une bonne capacité rédactionnelle.

Ils pourraient être appuyé par des collègues du Siège sur des questions spécifiques ayant trait au genre et à la gouvernance.

Compétences

Valeurs intrinsèques : démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ; s'inscrire dans la vision, la mission, et favoriser la réalisation des objectifs stratégiques du PNUD ; démontrer sa capacité à exercer dans un environnement multiculturel sans discrimination de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ; démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude à travailler en équipe et un esprit d'initiative élevé.

Professionnalisme: aptitude à faire des analyses, à en tirer des conclusions pertinentes et à faire des propositions constructives; capacité à rédiger des rapports de qualité en français.

Leadership: aptitude à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à insuffler une dynamique de changement.

Planification et organisation: faire preuve d'une aptitude à planifier et à organiser son propre travail.

Communication: être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique: bonne maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power point, Outlook)

Travail en groupe: aptitude à interagir, à établir et à maintenir les relations de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, d'autres partenaires nationaux et internationaux.

Qualifications et expériences requises

CONSULTANT INTERNATIONAL (Chef de Mission)

Éducation:

- Diplôme universitaire d'au moins BAC+5 en économie, sciences sociales ou domaines connexes.

Expérience :

- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets.

CONSULTANT NATIONAL

Éducation:

- Diplôme universitaire d'au moins BAC+5 en économie, sciences sociales ou domaines connexes.

Expérience :

- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets.

Langue:

La langue de travail au Togo est le Français. Une parfaite maîtrise du français est exigée. Une bonne maîtrise de l'anglais constitue un atout.

Durée de la mission :

La durée de la mission est de 21 jours à partir du 13 Mars 2017.

Documents à inclure dans la soumission de la proposition

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

Une Proposition Technique: (enveloppe/Fichier N°1)

- Note explicative sur la compréhension des Termes de Référence et les raisons de la candidature;
- Brève présentation de l'approche méthodologique (assortie d'un chronogramme) et de l'organisation de la mission envisagée;
- CV incluant : L'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références;
- P11 dûment rempli et signé (téléchargeable à l'adresse : http://www.tg.undp.org/content/dam/togo/docs/P11_Personal_history_form.doc).

Une Proposition Financière: Prix forfaitaire (enveloppe/Fichier N°2)

La proposition financière sera soumise sur la base de l'approche forfaitaire.

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur base de produits/delivrables précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) même si les paiements seront effectués par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Elle doit être libellée en **FCFA / USD**.

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

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

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

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points

donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

Evaluation

Analyse cumulative (Note Pondérée)

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

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

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

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum des 49 points seront pris en considération pour l'évaluation financière. Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière recevra une note financière (Nf) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $Nf = 30 \times Fm / F$ (F étant le montant de la proposition financière évaluée).

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

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

Principaux critères de sélection

Eligibilité pour l'évaluation technique (Oui/Non)

- Diplôme universitaire d'au moins BAC+5 en économie, sciences sociales ou domaines connexes.

Expérience

- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets.

Notation de l'offre technique (70 points)

- Expérience similaire dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets (30 pts) ;
- Connaissance des outils programmatiques du système des nations unies et des cadres de développement des pays en l'occurrence les OMD et le document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) (10 pts) ;
- Niveau de compréhension par le consultant de la mission/Cohérence de la proposition du consultant avec les TdR/planning de la mission (30 pts).

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse procurement.tg@undp.org ou déposée sous pli fermé au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé). La mention «**Consultant Individuel** (veuillez préciser si vous postulez comme Consultant **International** ou **National**) **pour l'évaluation du CPAP 2014-2018 du PNUD**» devra figurer sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé.



*Au service
des peuples
et des nations*

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION DU PLAN D'ACTION DE PROGRAMME DE PAYS 2014-2018 DU PNUD

CONTEXTE

La coopération entre le PNUD et la République du Togo, depuis mars 1977, a connu des évolutions fortement influencées par les mutations de l'environnement de l'aide et les soubresauts politiques que le Pays a connus pendant environ deux décennies à partir des années 90. Ainsi, le cycle de programme 2002 – 2007 s'est exécuté dans un contexte de suspension de la coopération internationale. De fait, sur cette période, le PNUD et le Système des Nations Unies en général se sont retrouvés dans la position de partenaires principaux et se sont investis aux côtés du Gouvernement et des partenaires nationaux pour couvrir les besoins de développement du pays.

L'assistance du PNUD s'est concentrée, à partir de 2005, sur la réactivation des fonctions stratégiques et administratives essentielles et sur la mise en œuvre des réformes et des programmes prioritaires de développement. L'appui du PNUD a ciblé les activités catalytiques visant à porter les efforts du Gouvernement et de la communauté internationale (notamment l'Union Européenne) dans la réalisation des 22 engagements relatifs aux déficits démocratiques et l'organisation des élections législatives de 2007, la préparation des bases de la relance économique et le réengagement de l'assistance extérieure (préparation du DSRP Intérimaire puis Complet, organisation de la Conférence des partenaires du Togo à Bruxelles, plaidoyer pour la reprise de la coopération au développement, coordination de l'aide...), et la mise en œuvre du Programme d'urgence de réduction de l'extrême pauvreté.

Entre 2008 et 2013, le PNUD a accompagné le pays dans les efforts d'amélioration de la gouvernance et la lutte contre la pauvreté, tout en soutenant les stratégies et politiques de développement et la prévention des crises et catastrophes naturelles, ainsi que la réponse nationale dans la lutte contre VIH/SIDA.

Les réformes politiques et économiques engagées par le Togo depuis 2006, avec comme déclencheur l'Accord Politique Global, ont conduit à une décrispation du climat politique, une amélioration de la gouvernance économique et une timide amélioration des conditions de vie.

Sur le plan économique, le Togo a amorcé depuis 2008 une croissance régulière de son PIB réel principalement portée par une politique soutenue d'investissements publics et par le secteur agricole. De 2,4% en 2008, le taux de croissance est passé à 5,9% en 2012. Cependant, cette croissance reste en deçà du taux requis de plus de 10 % pour la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au Togo. L'économie togolaise reste, par ailleurs, peu diversifiée et tributaire d'un secteur primaire à faible productivité occupant environ 70% de la population et contribuant à hauteur de 33% au PIB. Malgré les réformes et les investissements engagés dans le secteur des phosphates, la production demeure faible et empêche le pays de profiter des cours élevés observés ces dernières années.

Les progrès économiques que connaît le Togo se sont traduits par une timide amélioration des conditions de vie. L'indice de développement humain s'est amélioré et le Togo a gagné 3 places entre 2011 et 2012 avec un IDH passé de 0,435 à 0,459. L'incidence de la pauvreté est passée de 61,7% en 2006 à 58,7% en 2011 avec cependant une augmentation des inégalités - l'indice de Gini est passé de 0,361 en 2006 à 0,393 en 2011. Les disparités entre zones urbaines et zones rurales et entre régions restent prononcées. La diminution du taux de pauvreté est le fait principalement de l'amélioration des conditions de vie à Lomé et dans la région Maritime, tandis que l'incidence de la pauvreté a augmenté dans les régions des Plateaux, Centrale et des Savanes. La pauvreté demeure un

phénomène essentiellement rural avec un taux de 73,4% contre 28,5% à Lomé et 44,7% dans les autres centres urbains. La pauvreté est également un problème de genre car, en milieu rural, les ménages dirigés par des femmes sont plus pauvres que ceux dirigés par des hommes avec un niveau de pauvreté de 74,1% contre 69,1%. Les agriculteurs qui représentent environ 70% de la population, constituent la frange la plus pauvre.

L'enquête QUIBB 2011 révèle que le chômage et le sous-emploi affectent respectivement 6,51% et 22,76% de la population active. Ce chômage touche beaucoup plus les jeunes de 15-35 ans (8,06%), et les jeunes femmes (22,09%) sont davantage en situation de sous-emploi comparé aux jeunes hommes (17,73%). Parmi les contraintes spécifiques au chômage des jeunes, on relève prioritairement les faiblesses au niveau de la coordination et de la collaboration interministérielle contraignant une approche transversale de la problématique de l'emploi, la méconnaissance du marché du travail en l'absence de statistiques fiables sur les emplois, l'inadéquation de la formation avec les besoins réels du marché du travail, la faiblesse de l'offre d'emploi dans le secteur formel, et le caractère inadapté des mécanismes de financement de l'entrepreneuriat et un secteur privé peu développé. L'accès à la propriété foncière demeure très inégalitaire au détriment des femmes, en raison d'un mode de succession foncière patrilinéaire au niveau local.

Dans le domaine de l'environnement, la dégradation du couvert forestier due aux effets combinés des pratiques agricoles non durables, des aléas climatiques et de la surexploitation de la ressource, a progressé de 4,5% en 2005 à 5,75% en 2010. Sur le plan énergétique, le pays enregistre un taux d'électrification rurale de 3% tandis que l'utilisation des sources d'énergies renouvelables demeure très limitée par manque d'un cadre formel d'intervention et de mesures incitatives. La vulnérabilité du pays aux événements hydro-climatiques extrêmes tels que les inondations, la sécheresse et les vents violents, reste encore élevée. Les inondations catastrophiques de 2010 ont réduit de 0,02% le taux de croissance annuel du pays avec des pertes et dommages estimés à près de 40 millions USD. L'érosion côtière progresse à une vitesse moyenne de 3 mètres par an et constitue une menace réelle pour la survie des communautés et des infrastructures balnéaires. L'absence de normes de rejet des déchets et le manque de suivi des plans de gestion environnementale des unités industrielles (phosphates, clinker, fer) rendent difficile la maîtrise des pollutions à tous les niveaux.

En matière de gouvernance démocratique, le Togo a connu plus d'une décennie de crispation politique, de récurrence des contestations électorales, de fragilisation des équilibres institutionnels et de la culture citoyenne. L'organisation des élections législatives en 2007 et 2013 ainsi que la présidentielle en 2010 dans des conditions apaisées ont permis de consolider le processus de démocratisation et la cohésion sociale. La mise en œuvre d'une justice transitionnelle, de 2009 à 2012, avec la création de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) a permis de faire la lumière sur 47 années marquées par des épisodes de violations des droits humains et de violence politique. Le travail de la CVJR a débouché sur 68 recommandations qui aujourd'hui font l'objet d'un consensus national et dont la mise en œuvre demeure un défi important pour les prochaines années. Les progrès notés dans le renforcement des capacités de la société civile constituent un atout important pour le processus de démocratisation et de consolidation de la paix. Toutefois, le contexte politique reste encore fragilisé par des divergences sur la conduite des réformes institutionnelles et constitutionnelles. Par ailleurs, en dépit de leur poids démographique (51.4% de la population) les femmes demeurent sous-représentées dans les offices publics, avec 23% de femmes au Gouvernement, moins de 15% à l'Assemblée nationale et aucune femme parmi les 35 préfets.

En ce qui concerne la gouvernance administrative et institutionnelle, la situation est caractérisée par de nombreux dysfonctionnements dus notamment à la concentration des pouvoirs de décision, l'insuffisance de reddition des comptes et l'absence de procédures et méthodes de travail normalisées. En outre, la faiblesse des capacités de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des programmes de développement axé sur les résultats, et de coordination de l'aide publique au développement reste encore un défi à relever. Enfin, le Togo accuse un retard considérable dans la mise en œuvre du processus de décentralisation, en raison notamment de la non-application du cadre légal adopté depuis 2007 et du report répété des élections locales, ce qui entame la fourniture adéquate des services sociaux à la base.

Pour répondre à ces défis, le gouvernement a adopté en août 2013 une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) 2013-2017 qui constitue le cadre de référence pour ses politiques et programmes.

Le PAPP PNUD

En concertation avec le gouvernement, le PAPP 2014-2018 est le résultat d'un processus participatif prenant en compte les priorités de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), les axes d'intervention de l'UNDAF et du CPD 2014-2018 et les orientations du Plan stratégique du PNUD 2014-2017. Il tient également compte des interventions des autres partenaires dans une optique de synergie et de complémentarité.

L'UNDAF s'est concentré sur 3 des 5 axes identifiés dans la SCAPE à savoir : (i) gouvernance, (ii) sécurité alimentaire et environnement, et (iii) accès équitable aux services sociaux de base. Ainsi, après concertation avec le gouvernement et en tirant parti des résultats et enseignements de la coopération passée, les interventions du Programme 2014-2018 seront structurées autour des pôles suivants : (1) gouvernance démocratique, institutionnelle, et locale, (2) réduction de la pauvreté et emploi, (3) environnement et changement climatique. Les interventions seront guidées par une approche de réduction des inégalités, principe transversal de l'UNDAF, les recommandations du plan d'action d'Istanbul sur les pays les moins avancés et les objectifs de développement durable (Rio+20). Le programme ciblera principalement, en référence au plan stratégique du PNUD, les personnes vivant dans la pauvreté, les victimes des plus grandes inégalités et formes d'exclusion en termes d'accès aux possibilités économiques plus particulièrement les femmes et les jeunes.

Dans le souci de lier étroitement les interventions des trois pôles (1) gouvernance démocratique, institutionnelle, (2) réduction de la pauvreté et emploi, et (3) environnement et changement climatique, l'appui du PNUD sera opérationnalisé à travers deux grands programmes : Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance inclusive (GOPAC) et Développement Humain Durable (DHD).

Programme 1 : Gouvernance pour l'Accélération de la Croissance Inclusive (GOPAC)

Le programme 1 est aligné sur :

l'Axe IV de la SCAPE : Renforcement de la gouvernance,

l'Effet 1 de l'UNDAF : A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

Pour accompagner la mise en œuvre efficace de la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi, le Programme 1 contribuera spécifiquement à la promotion de la gouvernance démocratique, institutionnelle, et locale. Le programme sera mis en œuvre à travers deux composantes :

Composante 1 : Gouvernance démocratique. Cette composante¹ comportera quatre volets :

Volet 1 : Appui aux processus électoraux

Il s'agira de soutenir la consolidation des fondements de la démocratie à travers l'appui à l'organisation d'élections pacifiques et transparentes.

Produit : Les institutions nationales, les partis politiques, et la société civile participent à la promotion de la démocratie et de l'Etat de droit.

Indicateurs : I1. Elections locales, législatives et présidentielles apaisées et transparentes ; I2.

Proportion des conseils locaux élus et fonctionnels. Base : 0%. Cibles : 10% en 2014 ; 30% en 2015 ; 40% en 2016 ; 50% en 2017 et 60% en 2018 ; I.3 : Proportion de femmes sur les listes de candidature aux élections législatives et locales. Base : 9,85% en 2007. Cibles : 30% en 2018.

Volet 2 : Consolidation de la paix.

Il s'agira de poursuivre le renforcement des capacités de résilience aux conflits par la prévention, la médiation et la gestion des conflits, à travers notamment l'appui à la mise en œuvre des recommandations de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) et à l'instauration d'une infrastructure pérenne pour la paix.

Produit : Les institutions mettant en œuvre les recommandations de la CVJR et des organes et traités contribuent à une infrastructure pérenne pour la paix.

Indicateurs : I1. Proportion des recommandations de la CVJR mises en œuvre. Base : 4%. Cibles : 60%.

I2. Rapports national et alternatif produits. Base : Rapports sur la CEDEF et la Torture. Cible : Au moins un rapport national et un rapport alternatif par an. I3 Plan stratégique du HCRRUN Base : 0.

Cible : plan adopté et opérationnel. I4. Niveau de mise en œuvre du plan d'action de la stratégie nationale de consolidation de la paix et de la démocratie. Base : 0. Cible : 60% I.5 Nombre de mécanismes d'alerte précoce, de prévention et de gestion des conflits Base : 0. Cible : 6. I6.

Proportion des recours traités par les mécanismes d'alerte précoce, de prévention et gestion des conflits. Base : 0. Cible : au moins 50%.

Volet 3 : Appui au Parlement

L'appui sera axé sur le renforcement des capacités des parlementaires en vue notamment d'un meilleur contrôle de l'action publique en ciblant en particulier la participation des femmes.

Produit : Le Parlement participe à la promotion de la démocratie et de l'Etat de droit.

Indicateurs : I1. Accroissement annuel des amendements écrits soumis par les parlementaires sur les projets de loi. Base : 0. Cibles : 70%. I2. Proportion de lois de règlement votées par rapport aux projets reçus du gouvernement Base :-; Cibles 50%. I3: Taux annuel de projets de lois votés par rapport aux textes de lois reçus. Cibles : 90%.

Volet 4 : Accès au droit et à la justice

L'appui sera concentré sur l'amélioration de l'accès au droit et à la justice pour les couches défavorisées notamment les femmes et les jeunes.

Produit : Accès accru au droit et à la justice pour les couches défavorisées notamment les femmes et les jeunes.

Indicateur : Nombre de femmes et d'hommes vulnérables ayant bénéficié d'aide juridictionnelle.

Base : 187 détenus en 2012. Cible : 1000 dont au moins 30% de femmes.

Composante 2 : Gouvernance administrative et institutionnelle.

Cette composante 2 comportera trois volets :

Volet 1 : Modernisation de l'administration publique.

Le PNUD appuiera l'amélioration des capacités institutionnelles et techniques de l'administration publique prenant en compte le genre et la mise en œuvre de la décentralisation.

Produit : Les réformes permettant la modernisation de l'Etat sont mises en œuvre.

Indicateurs : I1 : Proportion de ministères disposant d'organigramme aligné sur leurs missions. *Base* : 6%. *Cible* : 80%. I2 : Nombre de mesures de réformes intégrant la problématique du genre dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'administration publique. *Base* : 01. *Cible* : 02. I3 : Nombre de procédures administratives simplifiées ; *Base* : 01 procédure. *Cible* : 03 procédures. I4 : Charte de la déconcentration disponible. *Base* : loi n° 2007 – 001 du 08 Janvier 2007 portant organisation de l'administration territoriale déconcentrée. *Cible* : Charte de la déconcentration.

Volet 2 : Maîtrise de la planification, programmation, suivi et évaluation.

Le PNUD appuiera l'amélioration des systèmes de coordination, de planification et de suivi-évaluation des politiques publiques prenant en compte le genre et l'inclusion des groupes vulnérables. Sur la base des cadres d'accélération des OMD, la contribution du PNUD ciblera également, le suivi des OMD, ainsi que le plaidoyer OMD/Agenda post-2015.

Produit : Les réformes permettant la maîtrise de la planification, de la programmation, du suivi et de l'évaluation sont mises en œuvre. Indicateurs : Proportion de ministères disposant de structures de planification et de suivi-évaluation opérationnels. *Base* : 48%- *Cible* : 80%.

Indicateurs : I1 : Proportion de ministères utilisant les outils harmonisés de planification, de suivi et d'évaluation sensibles au genre. *Base* : - *Cible* : 80%. I2: Nombre de rapports de développement produits (suivi de la SCAPE ; suivi des OMD, RNDH, RAPD) *Base* : Rapport de suivi de la SCAPE : 0, *cible* : Rapport de suivi des OMD, RNDH (2008-2013), RAPD (2008-2013).

Volet 3 : Riposte au VIH/Sida et aux IST

Il s'agira de renforcer la gouvernance du secteur de la lutte contre le VIH/SIDA et les infections sexuellement transmissibles pour une riposte efficace favorisant la réalisation de l'OMD 6. Deux produits seront recherchés :

Produit 1 : Le SP/CNLS assume de façon satisfaisante son leadership dans la coordination de la réponse nationale au VIH. Indicateur1: Taux d'exécution des recommandations de l'audit organisationnel et institutionnel ; Base : 0 Cible : 50%.

Indicateurs : Nombre de plans nationaux et de documents nationaux disponibles dans les délais requis. Base: PSN 2012-2015 disponible, Plan de suivi-évaluation disponible, stratégie pour les populations clés disponible, stratégie pour le monde du travail disponible, Politique nationale de lutte contre le SIDA 2020 disponible, rapport annuels du CNLS de 2012 : Cible : PSN 2016-2020 élaboré; Plan de suivi évaluation du PSN 2016-2020 élaboré, Programmes HSH élaboré ; Evaluation de la stratégie pour le monde du travail faite; Rapports annuels du PSN élaborés.

Produit 2 : La Plateforme des OSC VIH dispose des capacités institutionnelles et opérationnelles nécessaires pour améliorer la coordination du secteur communautaire y compris la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial et les interventions auprès des populations clés.

Indicateurs : I1 : Pourcentage d'OSC membres de la plateforme qui adoptent et respectent les mécanismes et stratégies développées de façon consensuelle pour améliorer la coordination des interventions communautaires ; base : adoption et respect du code éthique (15%), adoption et utilisation des outils harmonisés de collecte de données (25%) participation et respect des recommandations du conseil consultatif de la plateforme (15%) ; cibles : code éthique (90%), outils harmonisés (90%), conseil consultatif : 80%. I2 : Existence d'un mécanisme efficace de prévention et de gestion des risques liés aux interventions auprès des populations clés ; Base : stratégie de sécurisation des acteurs, cibles : dispositif d'alerte média, observatoire stigma.

Programme 2 : Développement Humain Durable (DHD)

Le programme 2 est aligné sur :

l'Axe III Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi, et sur l'Axe V Promotion d'un développement participatif, équilibré et durable de la SCAPE

l'Effet 2 de l'UNDAF : La sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques et l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi sont améliorés.

Sur la base des domaines de coopération retenus par l'UNDAF au regard des priorités nationales et des cadres d'accélération des OMD, le Programme 2 vise à soutenir la création d'opportunités de développement économique et de protection sociale dans une optique de durabilité. Le programme 2 s'articule autour de deux composantes prenant en compte l'adaptation aux changements climatiques et l'équité de genre.

Composante 1 : Dynamiques Locales de Développement Economique et Social (DYLODES). Cette composante1 comportera trois volets :

Volet 1 : Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat

En appui à la réduction de la pauvreté et en droite ligne avec les orientations de la SCAPE et la Politique Nationale de l'Emploi, les efforts seront concentrés sur l'opérationnalisation du nouveau cadre national de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes. Il s'agira notamment de soutenir : (i) l'harmonisation et l'intégration des initiatives via un cadre de dialogue social et le renforcement des capacités de gestion institutionnelles et des structures parapubliques, (ii) le

renforcement du partenariat public-privé pour la promotion de l'entrepreneuriat, et des mesures alternatives génératrices d'emplois, y compris les emplois verts et le volontariat national. Il sera nécessaire d'envisager la mise en place d'une plateforme impliquant le PNUD, la FAO, l'ONUDI, le BIT et le FIDA devant conduire à un Guichet complet d'Appui/Conseil pour l'insertion.

Deux produits seront recherchés :

Produit 1 : Une coalition nationale contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national.

Indicateurs : I1 : Documents statuant la coalition nationale ; Base : projet de statut ; Cible : Pacte social. I2 : Documents statutaires de l'Agence Nationale de Volontariat Base : projet de texte- Cible : Statut adopté ; I3 : Nombre de partenariats public-privé en faveur de l'emploi des jeunes et des femmes Base : 0 Cible : 20 ; I4 : Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes) accompagnés par le guichet d'appui/conseil -Base : 4542, Cible : 2500 par an.

Produit 2 : Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat.

Indicateur : Nombre de jeunes et de femmes entrepreneurs formés et installés. Base : 700 Cible : 500

Volet 2 : Finance inclusive

Le PNUD appuiera le développement de la finance inclusive en partenariat avec le Fonds d'Équipement des Nations Unies (UNCDF).

Produit : Les SFD et le FAIEJ sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.

Indicateurs : I1 : Nombre de SFD appuyés- Base : 4-Cible 12 ; I2 : Nombre de plans d'affaires financés par le fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes (FAIEJ)- Base : 62 –Cible : 100 par an.

Volet 3 : Protection sociale

Le PNUD contribuera à la mise en œuvre de la politique de protection sociale, la collecte et l'analyse des données désagrégées par sexe en collaboration avec les PTF.

Produit : Des groupes vulnérables bénéficient de services de protection sociale adaptés.

Indicateur : Existence d'un système de protection sociale à l'intention des groupes vulnérables-Base : 0-Cible 1.

Composante 2 : Développement Durable. Cette composante 2 comportera deux volets :

Volet 1 : Pilotage stratégique du développement durable

L'accent sera mis sur l'appui au pilotage stratégique du développement durable à travers : (i) la formulation/révision et la mise en œuvre des politiques publiques et programmes sensibles au genre favorisant un modèle de développement sobre en carbone et résilient aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles, (ii) le renforcement de capacités institutionnelles et celles des collectivités locales dans la prévention, la préparation et la réponse aux catastrophes, la conservation

de la diversité biologique et la gestion durable des ressources naturelles, l'accès à l'énergie et aux services énergétiques durables, en associant les femmes et les jeunes. Dans ce contexte, un appui sera fourni en vue de l'intégration des principes de la durabilité dans l'opérationnalisation de la CNDD, du fonds national pour l'environnement et de l'agence nationale pour l'environnement. L'accent sera également mis sur l'amélioration de gestion décentralisée de l'environnement.

Produit : Une assistance technique est apportée au gouvernement pour la formulation et la mise en œuvre de politiques favorisant la résilience des communautés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles.

Indicateurs : I1. Nombre de documents des politiques révisés ou élaborés dans le sens d'un développement sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques. Base : 1 ; Cible : 05. I2 : Document de la stratégie nationale de développement des éco- villages/éco- communes. Base : Néant Cible : Document disponible.

Volet 2 : Moyens d'existence durable

Il s'agira d'appuyer le renforcement des liens entre les actions de sauvegarde de l'environnement et la réduction de la pauvreté, notamment à travers l'identification et le financement des initiatives communautaires innovantes sensibles au genre qui sont bénéfiques pour l'environnement et contribuent à l'amélioration des moyens d'existence communautaires.

Produit : Les initiatives communautaires innovantes de sauvegarde de l'environnement et de résilience aux changements climatiques sensibles au genre sont démultipliées.

Indicateur: Nombre de communautés mettant en pratique des stratégies de résilience aux changements climatiques et sensibles au genre. Base : 48 ; Cible : 200

OBJECTIF DE L'EVALUATION

L'objectif principal visé par la présente évaluation du PAPP du PNUD est de contribuer à la revue à de l'UNDAF et d'offrir, par un mécanisme de concertation et de réflexion à plusieurs niveaux, des recommandations pour i) réajuster le cadre d'intervention du PNUD en collaboration avec chacune des trois Agences EXCOM au Togo en fonction de leurs priorités respectives et des évolutions des priorités nationales du pays; et ii) accroître l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions du PNUD au Togo.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques poursuivis sont d'évaluer :

6. la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du CPAP PNUD et les résultats réalisés ;
7. les progrès qui ont été réalisés en matière d'effets tels que spécifiés dans le CPAP ;
8. la contribution clef du PNUD dans la réalisation des effets (défis à relever et leçons apprises) ;
9. la durabilité des résultats en rapport avec les priorités nationales de développement ;

10. la pertinence et l'efficacité de la stratégie de partenariat du PNUD Togo avec les donateurs bilatéraux, les agences internationales d'aide et le secteur privé, l'équipe pays en relation avec les effets ;

Il s'agira au regard, d'une part, des critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du PAPP PNUD, la durabilité des résultats obtenus, la stratégie de partenariat et d'autre part, des aspects transversaux de genre, des droits humains, de faire :

5. un diagnostic analytique des résultats atteints par rapport aux résultats escomptés, des partenariats engagés et des mécanismes de suivi adoptés. Quels enseignements tirés et recommandations ?
6. une revue du positionnement du PNUD et des produits.
 - a. Le consultant proposera, à la lumière du diagnostic du PAPP, une restructuration du programme du PNUD permettant un meilleur alignement sur les priorités nationales actuelles (ainsi définies dans le DSRP-c) et sur les domaines stratégiques du PNUD pour assurer plus de convergence, de synergie et un meilleur ciblage des interventions.
 - b. Pour ce faire, les préoccupations à prendre en compte sont : quelles sont les priorités nationales clef auxquelles le PNUD devra répondre au regard de son mandat ? Où a-t-il de la valeur ajoutée ? Quels sont les partenaires avec qui le PNUD devrait travailler pour mettre en oeuvre ces priorités ?
7. une proposition d'actions concrètes pour accroître l'efficacité des interventions du PNUD notamment quels mécanismes de suivi-évaluation mettre en place ou renforcer et assurer un suivi de qualité des programmes de pays ? quelles sont les études et évaluations à réaliser ? quels sont les besoins en matière de développement de capacités en particulier dans le domaine de collecte, d'analyse de données et de suivi-évaluation ?

De façon détaillée, les questions évaluatives à aborder par critère pour le PAPP seront :

Pertinence :

- Les composantes du PAPP sont-elles en adéquation avec l'UNDAF et les priorités nationales définies dans le DSRP ?
- Les axes du PAPP sont-ils alignés sur les plans stratégiques de chaque agence ?
- Les stratégies de communication et les mécanismes de suivi -évaluation autour du PAPP sont-ils cohérents et pertinents par rapport à ceux de l'UNDAF ? Quelles sont les opportunités émergées lors de la mise en oeuvre du PAPP ?

Efficacité:

- Quelles appréciations de la planification, de la mise en oeuvre, des résultats escomptés, du cadre de résultats et des plans de travail en rapport avec les effets escomptés et les efforts d'utilisation efficiente des ressources ?
- Les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources utilisées ?
- Les stratégies de mise en oeuvre permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets PAPP et de réduire les coûts de réalisation ?
- Les capacités d'absorption des ressources mobilisées sont-elles satisfaisantes ?
- Quelle appréciation de l'efficacité du mécanisme de suivi -évaluation mis en place ?
- Quelles appréciations de la Gestion du bureau pays ?
- Capacité d'adaptation et d'innovation ?
- Adéquation profil du personnel et exigences du bureau pays ?
- Autres facteurs ?

Efficacité :

- Quelles sont les contributions des projets et programmes du PNUD aux résultats (produits/effets) du PAPP, de l'UNDAF et des OMD et quelles recommandations pour renforcer la chaîne de résultats ? Comment le PAPP contribuent-ils de manière efficace et efficiente au développement des capacités ?
- Quelles incidences des interventions du Programme pays sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes ?
- Quel est le niveau qualitatif de l'exécution des programmes en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant aux résultats du PAPP

Durabilité :

- Quel est le niveau d'appropriation nationale des progrès réalisés et durabilité des résultats obtenus ?
- Y a-t-il Intégration des thématiques transversales (genre, droits humains, durabilité de l'environnement, développement des capacités, ...) dans le PAPP ? les progrès réalisés dans les résultats en tiennent-ils compte ?
- Les résolutions internationales sur l'aide publique au développement notamment la déclaration de Paris et le Forum d'Accra sont-elles prises en compte ?
- *Stratégies de partenariat :*
- Quels sont les efforts de partenariats des agences et de mobilisation des ressources ?
- Quel est le niveau et la qualité des relations du PNUD avec le gouvernement, la société civile et le secteur privé ? Quelle est l'image du PNUD dans le pays ?

LIVRABLES ATTENDUS

Le consultant livrera au PNUD un rapport d'évaluation comprenant une proposition d'ajustement du cadre de résultats du programme. Le format du rapport sera ainsi présenté :

1- Contexte et Objectifs**1.1. Rappel du contexte****1.2. Objectifs du PAPP****1.3. Objectifs de l'évaluation****2- Diagnostic analytique et enseignements tirés****2.1. Contributions des projets/programmes aux effets escomptés****2.2. Etat des lieux partenarial et financier du PAPP : perspectives de partenariats et de mobilisation de ressources****2.3. Analyse des mécanismes de suivi et évaluation mis en place****3- Revue du Programme cadre : recommandations pour un nouveau positionnement****3.1. Recommandations relatives au positionnement de l'agence au Togo**

3.2. Nouveau cadre de résultats et de ressources

3.3. Recommandations pour la coordination et convergence du PAPP

4- Mécanismes de suivi-évaluation

4.1. Mécanismes de suivi

4.2. Etudes et évaluations

4.3. Organisation interne à mettre en place

5- Suivi des recommandations de l'évaluation

5.1. Plan de suivi des recommandations et actions prioritaires

5.2. Indications sur les ajustements majeurs relatifs à l'organisation interne

ANNEXES

Les nouvelles orientations proposées par le consultant dans ses recommandations devront assurer une meilleure prise en compte des dimensions transversales dans les projets (Genre, changements climatiques, Droits Humains, etc.).

METHODOLOGIE

La méthodologie de travail comprendra, entre autres : i) une analyse documentaire ; ii) des entretiens avec les principales parties prenantes tant au sein des agences que du gouvernement, des partenaires d'exécution des agences, des bénéficiaires étatiques, de la société civile, du secteur privé et les partenaires techniques et financiers du Togo; iii) des visites de terrain.

DEROULEMENT ET ORGANISATION

Le Consultant (un Cabinet Consulting de préférence) travaillera sous la supervision de l'Economiste Principal et en étroite relation avec le Chargé de suivi-évaluation. Ils veilleront à fournir aux consultants la documentation et toutes les informations requises et des indications sur les orientations stratégiques du PAPP.

Les consultant travailleront suivant une démarche participative et impliquera le Senior management, le Staff du programme et suivi-évaluation, les partenaires d'exécution et les partenaires au développement du pays.

PROFIL DES CONSULTANTS

L'équipe de consultants devra être constituée de 2 consultants dont un (1) international, Chef de mission, et un national ayant des diplômes universitaires d'au moins Bac +5 en économie, sciences sociales ou domaines connexes et disposant de solides expériences d'au moins 5 ans dans les domaines du développement et du suivi-évaluation des programmes et projets. Une bonne connaissance des outils programmatiques du système des nations unies et des cadres de développement des pays en l'occurrence les OMD et le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) serait un atout.

Ils devront maîtriser la langue française et disposer d'une bonne capacité rédactionnelle.

Ils pourraient être appuyer par des collègues du Siège sur des questions spécifiques ayant trait au genre et à la gouvernance.

PERIODE

La durée de la mission est de 21 jours à partir du 13 Mars 2017.