



RENFORCEMENT DU SYSTEME
NATIONAL D'EVALUATION DU TOGO

FEUILLE DE ROUTE TOGO

2023 - 2024

AOÛT 2023

Préparé par



TABLE DES MATIERES

I.	CONTEXTE	3
II.	POURQUOI UN SYSTEME NATIONAL D'EVALUATION ?	4
III.	OBJECTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE	5
IV.	RESULTATS ATTENDUS	5
V.	DEMARCHE D'ELABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE	6
VI.	STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	7
6.1.	PRINCIPES DIRECTEURS	7
6.1.1.	PERSPECTIVE SYSTEMIQUE	7
6.1.2.	PARTICIPATION	7
6.1.3.	DEMARCHE ITERATIVE ET ADAPTATIVE	7
6.1.4.	APPROCHE INCREMENTALE	7
6.2.	PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE	8
6.2.1.	ORGANISATION D'UNE SEMAINE TOGOLAISE DE L'EVALUATION	8
6.2.2.	DIAGNOSTIC DES CAPACITES NATIONALES EN MATIERE DE SUIVI ET EVALUATION	8
6.2.3.	MISE EN ŒUVRE D'EVALUATION PILOTES DE PROJETS/POLITIQUES PUBLIQUES	9
6.2.4.	FORMATION DES POINTS FOCALUX	9
6.2.5.	PARTICIPATION DU TOGO A LA TABLE RONDE REGIONALE SUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'EVALUATION A ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)	10
6.2.6.	FORMATION UNIVERSITAIRE D'EXPERTS HAUTEMENT QUALIFIES EN SUIVI ET EVALUATION	10
6.2.7.	ADHESION DU TOGO AU TWENDE MBELE	11
6.2.8.	MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE/LOI NATIONALE D'EVALUATION	11
6.2.9.	MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	11
6.2.10.	MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES EVALUATIONS	12
6.3.	ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE	12
6.3.1.	LE MINISTERE DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT, PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DU TOGO	12
6.3.2.	LE CENTRE AUTONOME D'ETUDES ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LE DEVELOPPEMENT AU TOGO (CADERDT)	12
6.3.3.	LE SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	13
6.3.4.	LE CLEAR FA	13
6.3.5.	LES UNIVERSITES DE LOME ET DE KARA	13
6.3.6.	LE RESEAU TOGOLAIS DE L'EVALUATION (RETEVA)	13
6.3.7.	UNICEF/PNUD/BANQUE MONDIALE	13
6.3.8.	AUTRES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS	13
6.3.9.	LE COMITE DE PILOTAGE	13
6.4.	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE	13

I. Contexte

Le gouvernement du Togo s'est engagé à moderniser son administration publique en renforçant l'utilisation stratégique, efficace et équitable des ressources publiques dans le but de promouvoir la croissance et améliorer les conditions de vie des populations.

Dans ce cadre, il s'est doté de plusieurs outils de pilotage des politiques publiques. C'est le cas du document de la Politique et système intégré de suivi-évaluation (PISE), du guide national du suivi et de l'évaluation, du guide national d'évaluation ex-ante des projets d'investissement public, du guide méthodologique et du glossaire sur la planification, du manuel de procédure d'implantation de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Exécution-Suivi-Evaluation (PPBESE) et du document-cadre du système national de planification. Ce dernier restaure les plans de développement comme cadre de référence des interventions à moyen terme. Par conséquent, un premier Plan National de Développement (PND) a été élaboré en 2018 pour la période quinquennale 2018-2022. Sa mise en œuvre ayant été bouleversée par la crise sanitaire liée au Covid-19, le gouvernement s'est doté, depuis octobre 2020, d'une nouvelle Feuille de Route Gouvernementale Togo 2025. Cette dernière vise à mieux prendre en charge les urgences nationales pour une meilleure distribution de la richesse nationale et une meilleure gestion des effets et des défis de la crise à coronavirus-19. Le pays a en outre procédé au basculement en mode budget programme, en pleine crise de Covid-19, consolidant ainsi les dispositifs de planification et de programmation, conformément aux directives de 2009 et 2011 de l'UEMOA relatives aux finances publiques. Ce dispositif focalise l'attention sur les résultats escomptés et la production régulière d'information sur la performance des activités des Ministères. Le pays a en outre rendu obligatoire la mise en œuvre de l'évaluation ex-ante pour tout projet d'investissement devant être inscrit au budget de l'Etat et s'est doté de guide de suivi-évaluation des politiques, d'une Cellule de suivi des priorités présidentielles, ainsi que de cellules de suivi et de planification au sein des Ministères. En dépit de ces initiatives visant à renforcer les volets suivi et évaluation de la chaîne PPBESE, la performance de ces deux maillons semble encore être en deçà des attentes. Dans le souci de renforcer l'impact des politiques publiques sur les conditions de vie des populations, le gouvernement entend renforcer davantage le système national de suivi et d'évaluation pour favoriser l'apprentissage, l'amélioration continue des processus et des prises de décisions basées sur des preuves.



II. Pourquoi un système national d'évaluation ?

Un système national d'évaluation (SNE) est un processus formalisé pour guider la manière dont les évaluations sont sélectionnées, conduites et utilisées dans un pays donné (Goldman et al., 2018). En d'autres termes, un SNE va au-delà de la pratique d'évaluations isolées et est le produit d'un processus participatif et inclusif de concertation qui permet aux parties prenantes des politiques nationales de s'accorder sur une vision nationale en matière d'évaluation, de clarifier les modalités de choix des objets à évaluer et les mécanismes de financement de ces évaluations, les rôles et responsabilités des acteurs, les conditions de mise en œuvre, de validation et d'utilisation des résultats d'évaluation.

Le développement d'un SNE procure plusieurs avantages.

- **Des dispositifs de promotion des évaluations portées et conduites par les pays eux-mêmes (country-led evaluation) :** dans la plupart des pays du Sud, les évaluations sont menées par les agences d'aide au développement en fonction de leurs propres critères et démarches. Un SNE permet à un pays de définir les critères et une démarche nationale, et de clarifier les finalités des évaluations. Il est un pas indispensable pour l'endogénéisation de l'évaluation et l'expression de la souveraineté et des spécificités nationales sur ces questions.
- **Un ensemble interconnecté de dispositifs au service de l'apprentissage :** une fonction première d'un SNE est de faciliter l'apprentissage à partir de l'analyse de « *ce qui marche* » et de « *ce qui ne marche pas* ». L'esprit évaluatif qu'il promeut s'écarte fondamentalement des intentions de « *punir* », « *condamner* » ou « *réprimander* ». Il s'agit de mettre en place les dispositifs qui permettent de tirer de chaque succès et/ou échec, les leçons à capitaliser, en analysant les relations causales entre activités et résultats. En d'autres termes, cela revient à faciliter l'apprentissage en identifiant les ajustements qui pourraient être nécessaires aux politiques ou programmes.
- **Un outil pour l'alignement des programmes et actions ministériels sur les priorités nationales et continentales et sur les engagements internationaux :** en favorisant la demande et l'offre systématique d'évaluations, un SNE permet d'améliorer la connaissance sur la pertinence des choix, sur leur cohérence, et ainsi de mieux les aligner. Dans plusieurs contextes, il s'est avéré être un outil important pour aligner les programmes ministériels aux plans nationaux, aux ODD et à l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, etc. L'évaluation produit les évidences nécessaires sur les liens entre les maillons d'une chaîne programmatique. Le système organise la circulation de l'information sur ces évidences entre les acteurs.
- **Un instrument de soutien à la prise de décision :** un SNE permet à un pays de se doter de plans d'évaluation articulés aux besoins de prise de décision à toutes les étapes du pilotage des politiques publiques (conception, planification, mise en œuvre etc.). Il permet la mise en place d'outils de gestion et de dissémination de la connaissance. Ce faisant, il aide à i-) mieux intégrer les données de performance dans le cycle de planification et budgétisation ; ii-) faciliter la prise de décision basée sur les preuves dans un contexte de crises récurrentes, d'incertitudes et d'urgences (cas de COVID-19 avec la mise en place de la plateforme de suivi) ; iii-) encadrer les débats politiques par les preuves de résultats réels des interventions en créant les mécanismes de dissémination de l'évaluation.

Afin de permettre au Togo de bénéficier des avantages liés à la mise en place et au fonctionnement d'un SNE, il est envisagé une série d'actions structurées, matérialisées dans une feuille de route sur l'horizon temporel 2023-2024.

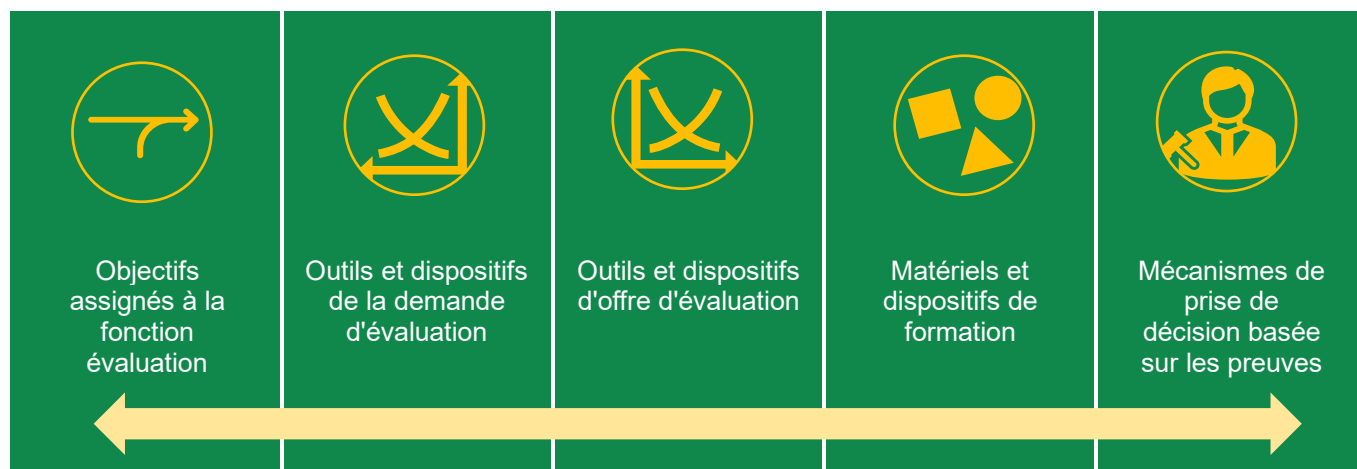
III. Objectifs de la feuille de route

La mise en œuvre de la feuille de route vise à renforcer le système national d'évaluation du Togo et impulser une culture de l'évaluation.

De manière spécifique, il s'agit de :

- clarifier les objectifs et priorités assignés à la fonction évaluation ;
- renforcer les dispositifs de la demande nationale d'évaluation ;
- renforcer les dispositifs de l'offre nationale d'évaluation ;
- renforcer les collaborations entre acteurs nationaux pour l'utilisation des évaluations et la prise de décision basée sur les preuves.

Figure 1 : Les éléments constitutifs d'un Système national d'évaluation



IV. Résultats attendus



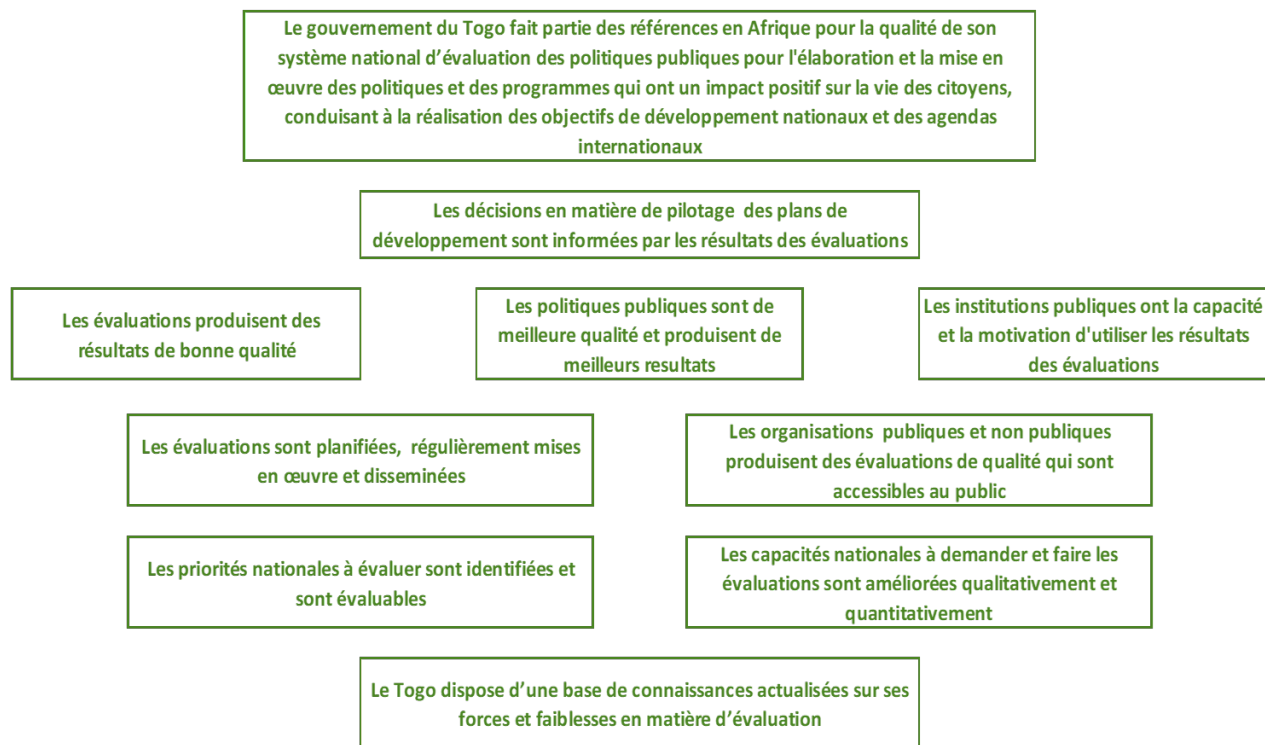
Le changement visé par le processus de développement du système national d'évaluation au Togo est que le gouvernement ait des capacités améliorées à définir des politiques et programmes de qualité qui ont un impact positif sur la vie des citoyens.

Pour ce faire, les institutions publiques doivent produire des évaluations de qualité, qui doivent être mises à la disposition des décideurs politiques et autres parties prenantes des politiques publiques.

Pour que les institutions publiques (et non publiques) produisent des évaluations de qualité et utiles, il est nécessaire de disposer de capacités suffisantes aux niveaux institutionnel, organisationnel, et individuel.

Le renforcement de ces capacités sera possible, lorsque le pays aura disposé d'une meilleure connaissance de ses forces et faiblesses en matière de suivi et d'évaluation.

Cette suite d'amélioration souhaitée est schématisée dans la théorie du changement ci-dessous. Cette suite d'amélioration souhaitée est schématisée dans la théorie du changement ci-dessous.



V. Démarche d'élaboration de la feuille de route

Cette feuille de route a été élaborée sur la base des éléments de discussions recueillies lors des audiences que Mme le Premier Ministre du Togo, Son Excellence Ahoefa Tomegah Dogbé, et Mme le Ministre Secrétaire Général de la Présidence, Dr Sandra Ablamba JOHNSON, ont bien voulu accorder à madame le Directeur Général du CESAG et sa délégation, lors d'une visite de prospection au Togo du 24 juillet au 1er août 2023. A la suite de ces deux audiences, une session de travail technique a été organisée avec le Ministère du Plan et du Développement et le Secrétariat général du gouvernement, sous la présidence de M. Robert Ocloo, Conseiller du Président de la République. Ces sessions de travail ont permis de présenter l'expérience du CLEAR FA en matière de renforcement des systèmes nationaux d'évaluation en Afrique, de discuter de l'existant en matière de suivi et évaluation au Togo et recueillir les avis et attentes sur les actions diligentes à mettre en œuvre en vue de renforcer le système national d'évaluation.

D'autres consultations ont été menées auprès de parties prenantes clés dont Monsieur le ministre de la Fonction Publique, Monsieur le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Monsieur le Ministre de l'Education primaire, de l'artisanat et de la formation professionnelle, le Président de la Commission des finances et le Secrétaire permanent de l'Assemblée nationale, le Premier Président

de la Cour des Comptes et Madame la Directrice Exécutive du CADERDT. Au nombre des Partenaires Techniques et Financiers (PTFs), l'équipe du CLEAR CESAG a tenu des sessions de concertation avec des représentants de la Banque africaine de développement (BAD), de l'UNICEF et du PNUD.

L'organisation de ces concertations et audiences a été facilitée par le CADERDT, qui a signé avec le CESAG en 2021 un partenariat pour la mise en œuvre d'activités conjointes de renforcement de capacités au Togo.

Les recommandations de ces acteurs sont articulées sous la forme du programme d'actions couvrant la période allant de septembre 2023 à juin 2024.

VI. Stratégie de mise en œuvre

6.1. PRINCIPES DIRECTEURS

6.1.1. Perspective systémique

La démarche est holistique. Elle vise à créer de la synergie entre les acteurs de l'écosystème, à définir les mécanismes possibles de coordination, de mise en relation et de réduction des doublons.

6.1.2. Participation

La démarche est participative et inclusive. Elle vise à faciliter l'implication des animateurs directs de la fonction S&E et des autres parties prenantes. L'implication de parties prenantes à intérêt parfois divergents et dont le niveau d'influence est différent requiert des actions de communication, d'interpellation, de sensibilisation et d'orientation.

6.1.3. Démarche itérative et adaptative

La démarche se veut itérative afin de prendre en compte les aléas et incertitudes éventuels liés au contexte, à l'environnement (politique, économique et social), à la culture et aux usages dans le pays.

Les acteurs de mise en œuvre devront faire preuve de flexibilité pour prendre en compte les évolutions du contexte.

Les itérations permettent de garantir la qualité des livrables en procédant par des étapes de consultation et de pré-validation.

6.1.4. Approche incrémentale

Les améliorations du système et dispositifs seront menées de manière graduelle par des procédés de test de ce qui existe déjà, d'accumulation des leçons apprises et de mise à niveau conformément aux standards nationaux et internationaux.

6.2. PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

6.2.1. Organisation d'une Semaine togolaise de l'évaluation

Constat : La mise en œuvre et l'utilisation des évaluations sont parfois handicapés par la faible connaissance de son potentiel, la confusion entre l'évaluation et les fonctions de suivi, d'audit, de contrôle et d'inspection. Parfois, les acteurs résistent à l'évaluation parce qu'ils l'associent aux sanctions, blâmes et autres formes de dénigrement. De plus, les parties prenantes de l'évaluation travaillent souvent en silos et ont une faible connaissance des initiatives des uns et des autres. Ceci crée souvent une perte de synergie et des doublons.

Objectif : Sensibiliser les acteurs sur la notion de l'évaluation, son utilité pour l'apprentissage et l'amélioration continue. Permettre aux acteurs d'être informés des initiatives en cours au Togo.

Description de l'action : Sous le Haut patronage du Ministère du Plan, le Réseau togolais d'évaluation organisera du 13 au 15 septembre 2023 une semaine togolaise d'évaluation sous le thème « Contribution de l'évaluation à la mise en œuvre du plan d'action gouvernemental 2020 – 2025 ». L'évènement bénéficie de l'appui technique et financier du CLEAR CESAG, l'UNICEF et le PNUD. L'évènement vise à regrouper 150 personnes venues des administrations publiques, le secteur privé, les organisations de la société civile. Il comprend des activités de formation, des panels de discussion, des conférences. Il permettra aux participants d'émettre des recommandations pour la mise en œuvre des évaluations conformément aux priorités du Chef de l'Etat et de la feuille de route gouvernementale.

6.2.2. Diagnostic des capacités nationales en matière de suivi et évaluation

Constat : Plusieurs initiatives ont été prises par le Togo en vue de promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation. Un diagnostic du système national de suivi et de l'évaluation y compris le volet capacité et a permis d'élaborer le document de la « Politique et système intégré de suivi-évaluation (PISE)» en 2015. En outre une étude de la demande en suivi et évaluation a été réalisée en 2014 par le CLEAR FA/CESAG. Un système de suivi-évaluation est intégré à la feuille de route gouvernementale. Les avancées enregistrées grâce à ce dispositif permettent une production régulière de données de suivi mais l'évaluation demeure le maillon le plus faible de la chaîne PPBSE. Un nouveau diagnostic se justifie par le fait qu'il est soit possible que la situation ait évolué depuis huit (8) ans.

Objectif : Pour faire les choix pertinents en vue de renforcer les fonctions suivi et évaluation, il convient au préalable de :

- analyser les forces et faiblesses des dispositifs et pratiques actuels en vue de faire des choix pertinents sur les leviers à actionner pour leur amélioration ;
- faciliter une meilleure conscience des bonnes pratiques actuelles ;
- identifier les chaînons manquants et les éléments à améliorer dans l'écosystème.

Description de l'action : Ce type de diagnostic est une analyse systémique de la fonction évaluative. Il s'agit d'un exercice participatif et inclusif de concertation, qui permet aux parties prenantes de faire l'état des lieux des forces et faiblesses de la fonction évaluation. Le diagnostic permet de faire une analyse systémique de sept (7) catégories de facteurs desquels dépend la culture d'évaluation à savoir : l'environnement institutionnel, les

dispositifs de planification suivi et évaluation, le système de collecte des données statistiques, le rôle des acteurs dont le Parlement et la société civile, les dispositifs nationaux de renforcement des capacités, les dispositifs d'offre de service d'évaluation, la capacité à demander des évaluations, le dispositif de gestion et de dissémination de la connaissance.

6. 2.3. Mise en œuvre d'évaluation pilotes de projets/politiques publiques

Constat : La Feuille de route gouvernementale se situe à deux ans de son échéance. Toutefois, en dehors des projets financés sur ressources externes, peu d'initiatives financées sur ressources internes ont été évaluées.

Objectif : En vue de doter les décideurs de données probantes sur les programmes et projets actuels, il convient de :

- mener quelques évaluations pilotes pouvant permettre d'informer les prochains cycles de planification.
- mettre en œuvre ces évaluations pilotes suivant une démarche permettant de tester les outils mis en place et renforcer les capacités des acteurs.

Description de l'action : Le nombre et les types d'objets à évaluer seront identifiés en fonction des besoins de prises de décision des décideurs. Une cartographie des besoins de prise de décision sera élaborée à partir de la Feuille de route gouvernementale et des priorités actuelles du gouvernement ainsi que les priorités des acteurs du développement. Les types d'évaluation à mener seront déterminés en fonction de ces besoins et des objets à évaluer. Ils peuvent prendre la forme d'une évaluation rapide, une évaluation de processus, une évaluation à mi-parcours, une metasynthèse, une évaluation d'impact rapide, ou tout autre type d'évaluation d'impact. Quel que soit le type d'évaluation retenu, l'approche participative sera privilégiée afin de garantir un transfert de compétences aux participants, conformément à l'esprit de la présente feuille de route.

6.2.4. Formation des points focaux

Constat : Le gouvernement togolais a mis en place des cellules de suivi et de la planification au sein des Ministères. Ces cellules ne sont pas parfois dotées de ressources humaines de qualité pouvant porter l'agenda du suivi et de l'évaluation.

Objectif : En vue de renforcer les capacités des cellules de suivi et planification ainsi que celles des autres parties prenantes, il est nécessaire de former les points focaux au niveau des ministères et des autres parties prenantes institutionnelles.

Description de l'action : Les besoins de compétences pour l'exercice de la fonction évaluation sont pluriels. Ils portent sur la commande, gestion, mise en œuvre ou en utilisation des évaluations. Dans le cadre de cette feuille de route, deux (2) formations sont prévues. Une première formation sera organisée au moment du diagnostic des capacités nationales et portera sur « la construction d'un système de suivi et évaluation y compris la gestion d'une évaluation ou la communication des résultats d'évaluation ». Une seconde formation sera organisée au moment du lancement des évaluations et portera sur « l'évaluation des politiques publiques avec un accent sur des méthodes comme l'évaluation cout-bénéfice, méthodes qualitatives d'évaluation etc. ». Chacune des formations durera cinq (5) jours. Une soixantaine de personnes seront ciblées. Des séminaires de sensibilisation seront organisés à l'endroit des secrétaires généraux et premiers

responsables institutionnels à l'évaluation des politiques (deux séminaires d'une journée). Une analyse des besoins pourrait être réalisée afin de mieux circonscrire les besoins en formation des différents acteurs ciblés.

6.2.5. Participation du Togo à la Table ronde régionale sur l'institutionnalisation de l'évaluation à Abidjan (Côte d'Ivoire)

Constat : Plusieurs initiatives sont en cours pour l'institutionnalisation de l'évaluation aussi bien dans les pays francophones et anglophones d'Afrique, mais aussi au Nord comme au Sud. Les avancées, difficultés et innovations au sein d'un pays peuvent constituer une source d'inspiration pour un autre. Malheureusement, ces initiatives nationales sont souvent peu connues d'un pays à l'autre.

Objectif : Pour inspirer les acteurs engagés dans le renforcement du système national d'évaluation au Togo, il est utile de créer les conditions pour partager l'expérience du Togo en matière d'institutionnalisation du suivi et évaluation avec les autres pays de l'espace UEMOA et ailleurs. Par la même occasion, les parties prenantes togolaises pourront apprendre de l'expérience des autres pays de l'UEMOA et d'ailleurs en vue d'en tirer des leçons.

Description : Du 27 au 29 novembre, le CLEAR/CESAG organisera une table ronde régionale en partenariat avec le Ministère du Plan et du Développement de la Côte d'Ivoire, l'Initiative Internationale pour l'évaluation d'Impact (3IE), l'UNICEF, la BOAD, l'Agence française de développement (AFD) et la Banque africaine de développement (BAD). Elle porte sur le thème « L'évaluation, outil d'endogénéisation des politiques publiques dans l'espace UEMOA ». La table ronde est une occasion de partager des expériences sur les meilleures pratiques évaluatives dans l'espace communautaire. Elle vise aussi à formuler des recommandations pour le renforcement de la culture de l'évaluation dans l'espace UEMOA. Une délégation du Ministère du Plan et de la Coopération du Togo pourrait participer à l'évènement avec l'appui des partenaires techniques et financiers cités plus haut.

6.2.6. Formation universitaire d'experts hautement qualifiés en suivi et évaluation

Constat : Il est observé d'une manière générale un déficit de personnes ressources qualifiées dans le domaine du suivi et évaluation. Ce déficit s'explique en partie par le manque de programmes de formation universitaires spécialisés sur les questions de suivi et évaluation.

Objectif : Pour combler de manière durable le déficit de compétences en suivi et évaluation, il est nécessaire de :

- mettre en place un programme de formation universitaire en évaluation des politiques, programmes et projets à l'Université de Lomé ;
- renforcer le Programme de master en planification de l'Université de Kara sur le volet suivi et évaluation.
- mettre en place un microprogramme spécialisé en suivi et évaluation.

Description : En s'appuyant sur ses propres expériences, le CLEAR FA /CESAG apportera son appui technique à l'Université de Lomé pour la mise en place d'un programme de Master en évaluation des politiques, programmes et projets (ME3P). Ce programme pourra être lancé à la rentrée d'octobre 2023.

Il collaborera en outre avec l'Université de Kara pour l'organisation d'un camp des évaluateurs dans le dernier trimestre de l'année 2023.

6.2.7. Adhésion du Togo au Twende Mbele

Constat : Certains pays anglophones et francophones tels que l'Afrique du Sud et le Bénin ont une certaine expérience dans le développement de système national ou municipal de suivi et évaluation. Malheureusement, les barrières linguistiques limitent parfois le partage d'expérience entre les pays anglophones et francophones. Le Twende Mbele est une communauté de pratiques mise en place avec le soutien de la Banque africaine de développement pour favoriser le partage d'expérience et d'outils entre anglophones et francophones.

Objectif : Pour favoriser le partage d'expérience entre le Togo et les autres pays anglophones et francophones, des dispositions pourront être prises pour une adhésion du Togo à l'initiative Twende Mbele.

Description de l'action : Au sein du Twende Mbele, les expériences des pays membres sont capitalisées à travers l'élaboration de guide, manuel de formation, notes d'apprentissage, adaptation d'outils de gouvernance afin qu'elles servent aux autres pays.

6.2.8. Mise en place d'une politique/loi nationale d'évaluation

Constat : Les évaluations sont généralement mises en œuvre conformément aux standards et principes des institutions internationales. Les priorités évaluées, les calendriers et les processus de validation des résultats ne sont pas nécessairement articulées aux besoins des parties prenantes nationales. Ceci crée parfois des déficits d'appropriation au niveau national. Aussi l'Assemblée générale des Nations-Unies en appelle-t-elle à des évaluations portées par les pays eux-mêmes (country-led evaluation). Dans le même ordre d'idée, l'Association africaine d'évaluation (AFREA) promeut, en concertation avec l'Union Africaine, l'Agenda de l'évaluation « Made in Africa », ou un appel à la décolonisation de l'évaluation.

Objectif : Afin d'harmoniser la pratique de l'évaluation, le Togo procédera à l'actualisation de sa politique nationale d'évaluation de manière participative et inclusive y compris le plan d'actions de la politique sur la base du nouveau diagnostic.

Description de l'action : La politique nationale d'évaluation définit les orientations, les principes et standards et processus des évaluations. Elle constitue le référentiel national pour les évaluations conduites dans le pays, tant par les acteurs nationaux que par les partenaires techniques et financiers.

6.2.9. Mise en œuvre d'un plan national de renforcement des capacités

Constat : Le développement durable de la culture de l'évaluation requiert des transformations cognitives, techniques, comportementales et d'institutionnelles. Le renforcement d'un système national d'évaluation est donc un effort de longue durée qui requiert des actions coordonnées visant à transformer le capital humain et les dispositifs organisationnels. Ces actions doivent prendre en compte, le niveau actuel des compétences, la vision et les objectifs assignés au dispositif, ainsi que les contingences tel que la mobilité du personnel, les pesanteurs politiques, les disponibilités des ressources etc.

Objectif : Pour développer durablement la culture de l'évaluation, il est prévu d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités au niveau national.

Description de l'action : Le plan de renforcement des capacités sera élaboré à partir des conclusions du diagnostic des capacités nationales. Il va en outre servir comme un outil de mise en œuvre de la politique nationale d'évaluation. Il va permettre d'identifier et planifier des activités de sensibilisation, plaidoyer, formation, coaching et autres accompagnement technique. Il peut constituer un véritable cadre de dialogue et de négociation avec les partenaires techniques et financiers.

6.2.10. Mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre des évaluations

Constat : Le manque de ressources financières constitue un véritable goulot d'étranglement à la mise en œuvre des évaluations. Or l'environnement de la coopération internationale est de plus en plus favorable à la question évaluative. La captation des ressources disponibles dans le domaine peut être facilitée par la mise en œuvre d'une stratégie articulée autour de résultats attendus clairement identifiés.

Par ailleurs, la pratique régulière des évaluations en fonction des priorités nationales nécessite que des mécanismes nationaux pouvant permettre leur financement soient clairement identifiés.

Objectif : Pour se doter les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre des évaluations, le Togo va procéder à la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources internes et externes.

Description : L'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources va s'appuyer sur les expériences des pays les plus avancés en la matière. Il définira les conditions de mobilisation des ressources intérieures et extérieures.

6.3. ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE

6.3.1. Le ministère de la Planification et du Développement, Présidence de la République du Togo

Le ministère de la Planification et du Développement porte l'agenda du suivi et évaluation des politiques publiques au Togo. A ce titre, il apportera son leadership politique et son expertise technique à la définition et mise en œuvre des activités, des outils et livrables. Il jouera le rôle central de "leader mobilisateur" pour engager et assurer la participation active des principales parties prenantes clé au processus. En outre, le Ministère fournira l'appui organisationnel, administratif et logistique requis pour la mise en œuvre effective des actions prévues dans le cadre du mandat. Enfin, il apportera une contrepartie financière à la mise en œuvre du mandat et participera à la mobilisation de l'appui des Partenaires Techniques et financiers (PTF).

6.3.2. Le Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT)

Sous l'autorité du Ministère du Plan, le CADERDT apportera son appui technique à la définition et mise en œuvre des actions de renforcement des capacités. Depuis 2021, il a signé un partenariat avec le CESAG pour le développement conjoint d'activités au Togo. Ce partenariat avait permis de former les élus et assistants parlementaires et organiser des actions de dissémination des connaissances.

6.3.3. Le Secrétariat général du gouvernement

Il apportera son appui technique à la mise en œuvre des activités et contribuera à mobiliser les parties prenantes gouvernementales autour de la feuille de route. En outre, il fournira l'appui organisationnel, administratif et logistique requis pour la mise en œuvre effective des actions prévues dans le cadre du mandat. Enfin, il apportera une contrepartie financière à la mise en œuvre du mandat et participera à la mobilisation de l'appui des Partenaires Techniques et financiers (PTF).

6.3.4. Le CLEAR FA

CLEAR FA est le lead technique à la maîtrise d'œuvre du mandat. A ce titre, il mettra à contribution son expertise technique et son empreinte régionale pour mettre en œuvre les activités prévues, avec l'appui du Ministère, de l'ACE et des autres acteurs.

CLEAR FA apportera par ailleurs une contribution financière à la mise en œuvre du mandat et participera également à la mobilisation de l'appui des Partenaires Techniques et financiers (PTF) dans le pays et en dehors.

6.3.5. Les Universités de Lomé et de Kara

Les universités du Togo mettront en œuvre les actions de renforcement des capacités prévues, avec l'accompagnement des autres parties prenantes de la feuille de route.

6.3.6. Le Réseau togolais de l'évaluation (RETEVA)

Le RETEVA jouera le rôle de facilitateur, en tant qu'association professionnelle et organisation de la société civile. Il mettra à disposition son expertise et sa bonne connaissance du contexte national.

6.3.7. UNICEF/PNUD/Banque mondiale

L'UNICEF et le PNUD apporteront un appui technique et financier à la mise en œuvre de la feuille de route.

6.3.8. Autres partenaires techniques et financiers

Les concertations seront poursuivies en vue d'élargir la feuille de route à d'autres PTFs, dont la Banque Africaine de Développement, la BOAD, la BIDC, la Fondation Mastercard, le Réseau francophone d'évaluation (RFE) ou tout autre acteur au niveau national ou international intéressé par la mise en œuvre de ce mandat.

6.3.9. Le Comité de pilotage

Un comité de pilotage pourrait être mis en place, sous l'autorité du Ministère du Plan, pour la mise en œuvre de la feuille de route. Il constituera une plateforme de concertations entre les parties prenantes. Le Comité aura la charge d'orienter la mise en œuvre du mandat, d'en faire le suivi et de valider les livrables. Il veillera à rendre le processus participatif et inclusif pour une réelle appropriation nationale des livrables et la réalisation des résultats escomptés.



6.4. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

Les actions inscrites dans la feuille sont programmées de septembre 2023 à juin 2024.

Objectif	Actions	Echéance											
		2023			2024								
Mettre en place les dispositifs de mise en œuvre de la feuille de route	Lancement du processus de renforcement du système national d'évaluation	Sep											
	Mise en place du Comité technique	Sep											
Améliorer la connaissance de l'existant	Organisation de la Semaine togolaise de l'évaluation	Sep											
	Participation à la table ronde régionale sur l'institutionnalisation de l'évaluation			22-24 Nov									
	Diagnostic des capacités nationales en matière de suivi et évaluation		Oct	Nov	Déc								
Renforcer le cadre réglementaire et institutionnel	Mise en place d'une politique/loi nationale d'évaluation					Jan	Fev	Mars	Avril	Mai			
Renforcer les capacités individuelles et organisationnelles en offre et demande de l'évaluation	Formation des points focaux (identification de besoins, organisation de 2 ateliers de 5 jours à une soixantaine de points focaux)						Fev					Jun	
	Formation universitaire d'experts hautement qualifiés en suivi et évaluation		Oct										
	Elaboration d'un plan de renforcement des capacités												
	Mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre des évaluations						Fev	Mars					
	Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités												
Améliorer la pratique et l'utilisation de l'évaluation	Cartographie des besoins de prise de décision		Oct										
	Mise en œuvre d'évaluation pilotes de projets/politiques publiques												

www.clearfa.org

CESAG, Boulevard du Général de Gaulle x Malick SY

B.P. 3802, Dakar, Sénégal

clear@cesag.edu.sn

Tél: (+221) 33 839 74 74