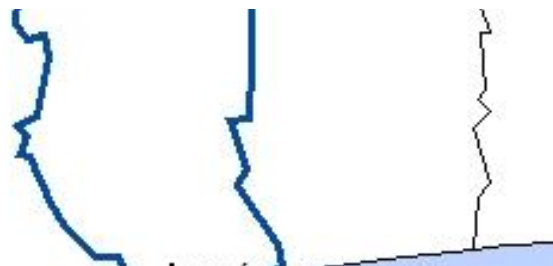




ETUDE DE LA DEMANDE DE SUIVI ET
EVALUATION ET DE SERVICES DE GESTION
DE LA PERFORMANCE
AU TOGO



Rapport Final

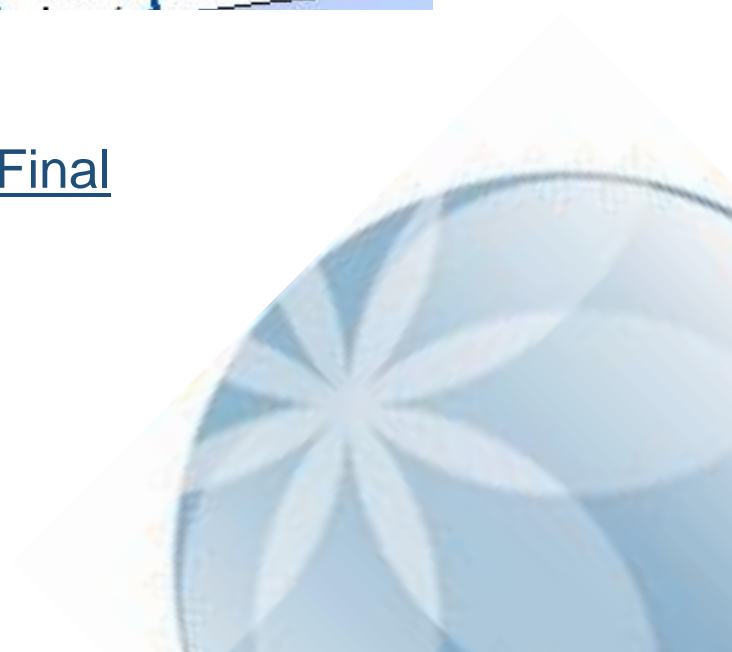


Table des matières

Liste des tableaux	3
Liste des graphiques	4
Sigles et abréviations	5
Résumé exécutif	7
1. Introduction	17
1.1. Objectif du rapport	18
1.2. Approche et méthodologie	19
2. Résultats et analyse	20
2.1. Environnement actuel du suivi-évaluation au Togo	20
2.2. Utilisation attendue d'un système de suivi-évaluation au Togo	23
2.3. Engagement au niveau politique	24
2.4. Les défenseurs du suivi-évaluation au Togo	26
2.5. Capacités actuelles en suivi-évaluation au Togo	27
2.6. Dispositifs institutionnels d'appui au suivi-évaluation au Togo	34
2.7. Perspectives ou attentes pour l'avenir	37
2.8. Lacunes en capacités	39
2.9. Rôle/point d'entrée possible pour le CESAG	40
2.10. Rôle des donateurs dans le suivi-évaluation au Togo	41
3. Conclusions	41
3.1. Principales forces du suivi-évaluation au Togo	41
3.2. Faiblesses et principaux défis en suivi-évaluation au Togo	44
3.3. Demande potentielle des services du CESAG en suivi-évaluation	52
3.4. Principaux contacts dans le pays pour les futures offres de services en suivi-évaluation	55
3.5. Synthèse de la situation du Togo en matière de suivi-évaluation	60
Annexe	62
Annexe 1 : Liste des personnes interviewées par secteur	63
Annexe 2 : Liste des documents examinés	67
Annexe 3 : Guide d'entretien	68

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques partenaires et projets/programmes financés	31
Tableau 2 : Actions prioritaires pour l'intervention du CESAG au Togo	41
Tableau 3 : Quelques exemples de structures de production des données statistiques	43
Tableau 4 : Ministères, structures et fonctions	45
Tableau 5 : Ministères disposant d'une direction de la planification et suivi-évaluation	48
Tableau 6 : Besoins du Togo en matière du Suivi-évaluation et gestion de la performance	53
Tableau 7 : Principaux contacts dans le pays	55
Tableau 8 : synthèse de la situation du Togo en matière du suivi-évaluation	66

Liste des graphiques

Graphique 1 : Pourcentage des ministères avec et sans DPSE	47
Graphique 2 : Pourcentage des ministères avec DPSE (Gouvernement 2013)	48

Sigles et abréviations

AFCOP	Section Togolaise de la Communauté Africaine des Praticiens
AFD	Agence Française de Développement
ANGE	Agence Nationale de Gestion de l'Environnement
ANAC	Agence Nationale de l'Aviation Civile
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ANSAT	Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ARSE	Autorité de Régulation du Secteur de l'Electricité
ART&P	Autorité de Règlementation des secteurs des Postes et Télécommunications
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique
BID	Banque Islamique de Développement
BM	Banque Mondiale
BNSE	Bureau National du Suivi-Evaluation
CACIT	Collectif des Associations contre l'Impunité au Togo
CADERDT	Centre Autonome de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo
CCIT	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
CED	Comité Etat-Donateurs
CEET	Compagnie Energie Electrique du Togo
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieurs en Gestion
CLEAR	Center for Learning on Evaluation and Results
CNP	Conseil National du Patronat
CNPPD	Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement
CNSC	Concertation Nationale de la Société Civile
CNSS	Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
COP/GRD	Communauté Africaine de Pratique de la Gestion Axée sur les Résultats
CRT	Caisse de Retraite du Togo
CS	Comité Sectoriel
CVJR	Commission Vérité-Justice-Réconciliation
DGPD	Direction Générale de la Planification et du Développement
DIPD	Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement
DNCMP	Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DPPD	Direction de la Planification et des Politiques de Développement
DPSE	Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation
DSRP-C	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSRP-I	Document Intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENA	Ecole Nationale d'Administration
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FONGTO	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Togo
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)
GP	Gestion de la Performance
HAAC	Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
INAM	Institut National d'Assurance Maladie
ITRA	Institut Togolais de Recherche Agronomique
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCCAFC	Ministère de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique
MDBAJEJ	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MEPS	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire
MERF	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
MICS	Multiple Indicator Cluster Survey (Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples)

MPDAT	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MPEPP	Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques
MREMA	Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration
MS	Ministère de la Santé
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
NSCT	Nouvelle Société cotonnière du Togo
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisations Non Gouvernementale
OTR	Office Togolais des Recettes
PAI-2	Programme d'Appui Institutionnel-Phase 2
PAL	Port Autonome de Lomé
PEV	Programme Elargi de Vaccination
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNIASA	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POSE	Plan Opérationnel de Suivi-Evaluation
PPBSE	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi, Evaluation
PTF	Partenaire Technique et Financier
QUIBB	Questionnaire des Indicateurs de Base de Bien-Etre
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RETEVA	Réseau Togolais des Evalueurs
SALT	Société Aéroportuaire de Lomé Tokoin
S&E	Suivi-Evaluation
SIG	Système d'Information Géographique
SIGFiP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SMART	Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le Temps
SNDLT	Stratégie Nationale de Développement à Long Terme
SNPT	Société Nouvelle des Phosphates du Togo
SPT	Société des Postes du Togo
SP/PRPF	Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes de Réformes
ST-DSRP	Secrétariat Technique du DSRP
TDE	Togolaise des Eaux
UAPP	Unité d'Appui aux Projets et Programmes
UCAO	Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UONGTO	Union des ONG du Togo

Résumé exécutif

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) initie une étude pour analyser la demande en Suivi et Evaluation et a pour cela lancé des travaux pour évaluer la demande pour des services et gestion de la performance dans le but de renforcer les capacités des pays africains francophones, y compris le Togo. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'étude sur la demande en Suivi-Evaluation (S&E) et en Gestion de la Performance (GP) au Togo dont le rapport vise à présenter les conclusions en termes de forces, faiblesses, perspectives et opportunités en renforcement des capacités en suivi-évaluation et gestion de la performance puis offrir un cadre au CESAG dans la planification de l'offre de ses services. L'étude a couvert les champs suivants : l'environnement actuel du S & E, les utilisations attendues d'un système de S & E, l'engagement au niveau de l'échelon politique, les « défenseurs » du S & E dans le pays, les capacités actuelles en S & E, les arrangements institutionnels pour appuyer le S & E, les attentes pour l'avenir, les lacunes dans les capacités, possible rôle / point d'entrée pour le CESAG, le rôle des donateurs dans le S & E, les autres organisations non gouvernementales impliquées dans le S & E, les autres sources possibles d'information et de renseignement sur le S & E.

L'étude visait spécifiquement à : (i) identifier les leaders et acteurs du S&E et de la GP, les institutions existantes contribuant au développement durable de capacités en S&E au Togo ; (ii) évaluer leurs besoins spécifiques ; et (iii) déterminer les moyens de les soutenir dans une optique de promotion d'une culture de l'évaluation dans le pays.

En effet, cette étude est en lien avec les appuis techniques et financiers de la Banque Mondiale aux pays en développement pour renforcer leurs capacités en S&E et Gestion de la Performance, à travers CLEAR (Center for Learning on Evaluation And Results - Centre de formation sur l'évaluation et les résultats). Le CESAG a été retenu comme agence d'exécution au niveau de l'Afrique francophone. Cette initiative vise à aider les pays à se doter des capacités en S&E.

L'étude a été menée en trois (03) grandes phases, notamment une phase préparatoire, une phase de recherche documentaire et du travail sur le terrain et une phase d'analyse des données et de rédaction du rapport provisoire.

La collecte s'est faite auprès des acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des partenaires techniques et financiers sur la base d'un guide d'entretien.

Les résultats issus de l'enquête révèlent les principales conclusions suivantes :

Environnement actuel du suivi-évaluation : La pratique du suivi-évaluation est soutenue aussi bien par les bailleurs de fonds que par les acteurs nationaux à des degrés divers. De nouveaux mécanismes et outils de pilotage de l'action gouvernementale et de suivi de la performance des ministères ont été institués (le comité interministériel de suivi des lettres de mission des départements ministériels, les lettres de missions, les revues trimestrielles de la performance des ministères, les tableaux de bord des indicateurs, les plans de travail annuels, les plans de passation des marchés, les plans d'engagement, les rapports de performance, etc.); des audits stratégiques et organisationnels de certains ministères et de l'Assemblée nationale ont été réalisés.

Utilisations attendues d'un système de suivi-évaluation au Togo : Au Togo, le suivi-évaluation est beaucoup plus utilisé pour la contribution aux politiques et à la planification à moyen terme. C'est le cas

du DSRP-I et du DSRP-C et aujourd'hui de la SCAPE dont la revue à mi-parcours a été réalisée en 2014. Il est à relever que cet outil est moins utilisé pour les besoins de reddition des comptes. Tout ceci est imputable à l'absence d'une stratégie nationale.

Engagement au niveau politique : Depuis quelques années l'on note une volonté politique de développer le système de S&E au Togo. En témoignent les réformes mises en œuvre et celles en cours dans le pays, notamment la mise en place des structures pour prendre en charge le suivi-évaluation. Il s'agit entre autres du Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques et du Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration. En outre, de plus en plus d'initiatives sont notées de la part du gouvernement en vue de soutenir le suivi-évaluation. Comme exemple, le projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation est en cours de mise en œuvre avec l'appui de la Banque Mondiale. A cela s'ajoute le Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement (DIPD) mis en place par Décret N° 2010-170/PR du 13 décembre 2010.

Les défenseurs du suivi-évaluation au Togo : Les défenseurs du suivi-évaluation se retrouvent à différents niveaux dans le secteur public, le secteur privé et la société civile

- Secteur public : (la Cellule Economique de la Présidence de la République, les membres du Comité interministériel de suivi des lettres de mission des départements ministériels, Le Ministre de l'économie et des finances, le Secrétaire permanent chargé des politiques de réformes et des programmes financiers, le Ministre de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire, le Ministre de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, etc.)
- Société Civile : (l'Union des ONG du Togo, la Fédération des ONG du Togo, la Concertation Nationale de la Société Civile, la section togolaise de la communauté africaine des praticiens (AFCOP), le Réseau Togolais des Evalueurs).
- Secteur privé (la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo, le Conseil National du Patronat (CNP).

Capacités actuelles en suivi-évaluation au Togo : Au Togo, il n'existe pas encore de système national formel en matière de suivi-évaluation. Le système actuel se compose de plusieurs services créés au sein des ministères et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques. Ce système est décentralisé, cloisonné, avec des structures non intégrées et sans réelle coordination. En outre, aucune unité centrale n'est mise en place pour coordonner le suivi-évaluation au niveau national. En effet, dans l'administration publique togolaise, il existe à ce jour, cinq (05) structures qui mènent des activités de coordination à des degrés divers en matière de suivi et évaluation.

Arrangements institutionnels d'appui au suivi-évaluation au Togo : Au Togo, il est mis en place des arrangements institutionnels du système national en suivi-évaluation dont les rôles et responsabilités de certains ne sont pas spécifiés (exemple : le Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers). D'autres arrangements ne sont pas encore mûrs (exemple : le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques (Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT)). Il convient de relever qu'à part ces institutions créées, il n'existe pas de lois, décrets, arrêtés ou règlements instituant le Suivi-Evaluation au Togo.

Des arrangements institutionnels d'appui au suivi-évaluation existent également au niveau de la société civile (le Réseau togolais des évaluateurs, la Concertation nationale de la société civile) et au niveau du secteur privé (la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo, le Conseil National du Patronat).

En ce qui concerne les bailleurs de fonds, chacun dispose de son propre arrangement institutionnel du système de suivi-évaluation avec des rôles et responsabilités spécifiés.

Tous ces arrangements ne sont pas mûrs et nécessitent un renforcement.

Perspectives ou attentes pour l'avenir : La fonction de suivi-évaluation n'est prise en charge que très partiellement par l'ensemble des acteurs à part les partenaires techniques et financiers. Le niveau de prise en charge de la fonction de coordination des fonctions de suivi et évaluation par différentes structures ne permet pas d'en dégager une qui s'affirme par son leadership en la matière. Dans ce contexte, les acteurs approuvent la mise en place à l'avenir d'un Bureau National de Suivi-Evaluation (BNSE) au Togo comme ancrage institutionnel avec une autonomie et une indépendance pour son efficacité. Il doit bénéficier d'une autonomie juridique et financière et fonctionner comme une agence et se charger du renforcement et de la coordination des systèmes centraux de suivi et évaluation précisément liés aux programmes et projets de développement.

Lacunes en capacités : De façon globale, les lacunes en capacités de suivi-évaluation sont relatives aux effectifs (Secteur Public), aux capacités techniques (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile), aux capacités informatiques (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile) et aux moyens financiers (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile). Du coup, l'évaluation se fait très peu ou presque pas dans l'administration togolaise sauf dans le cadre des projets et programmes financés par les partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, l'administration togolaise affiche une énorme lacune en matière des données. Du fait de la diversité des structures de collectes dans les ministères et institutions non intégrées et qui fonctionnent de façon cloisonnée, il advient une duplicité de données des secteurs sur les mêmes phénomènes conduisant ainsi les utilisateurs à faire beaucoup plus confiance aux données de sources extérieures c'est-à-dire celles produites par les partenaires techniques et financiers.

Rôle/point d'entrée possible pour le CESAG : Face aux lacunes constatées en matière de capacités en suivi-évaluation au Togo, le rôle du CESAG sera d'accompagner le pays dans : (i) l'institutionnalisation de la pratique de suivi et évaluation dans la mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets de développement ; (ii) la maîtrise et l'utilisation des outils de suivi et évaluation et (iii) la mise en place de systèmes intégrés d'informations sur le développement et de gestion intégrée financière (SIGFiP) et géographique (SIG). Pour son intervention, le CESAG peut envisager comme partenaires les institutions suivantes : le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire, le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, le Centre Autonome de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo, la branche togolaise de la Communauté Africaine de Pratique de la Gestion Axée sur les Résultats (COP-GRD), le Réseau des Evaluateurs du Togo, le Cabinet VALKEN'S, le Bureau National de Suivi-Evaluation (BNSE) une fois mis en place, etc.

Rôle des donateurs dans le suivi-évaluation au Togo : Les partenaires techniques et financiers jouent un rôle important dans le suivi-évaluation au Togo. Ils sont les premiers défenseurs de cette fonction qui leur fournit des indicateurs pour prendre des décisions d'attribution de l'aide et pour suivre l'utilisation des fonds alloués et les résultats en matière de développement.

Principales forces du suivi-évaluation au Togo : En matière de suivi-évaluation, le Togo présente un avantage à travers le Plan et les outils de suivi-évaluation mis en place pour le suivi et l'évaluation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) et complété par les actions instaurées à la Présidence de la République par la Cellule Economique et à la Primature par le Secrétariat Général du Gouvernement. Cette initiative peut être considérée comme la stratégie togolaise actuelle en matière de suivi-évaluation en l'absence d'une stratégie formelle.

Par ailleurs, le Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et d'Evaluation des Politiques de Développement (DIPD) constitue également une force du point de vue du dispositif de suivi-évaluation au niveau central.

Pour la production de l'information de suivi-évaluation, le Togo a l'avantage de l'existence des structures au sein des départements ministériels et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques. Le Togo présente également des atouts en termes d'utilisation des résultats du suivi-évaluation issus des enquêtes, de recensements divers, des rapports d'étapes de la SCAPE et des OMD etc.

Au titre de mécanismes en matière de suivi-évaluation, on note la disponibilité des différents outils dont le Guide méthodologique de suivi et évaluation des politiques sectorielles, élaborée par le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo en avril 2013.

Faiblesses et principaux défis en suivi-évaluation au Togo : Globalement, il n'existe pas de politique ou de stratégie nationale en matière de suivi et évaluation au Togo. Le Dispositif institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des politiques de développement (DIPD) reste toujours partiellement opérationnel. Ce dispositif demeure limité à l'administration centrale, faute de point d'ancrage dans le dispositif de la décentralisation en cours de mise en place. Il n'existe aucun texte réglementaire qui crée de façon systématique les directions de la planification et du suivi-évaluation dans les ministères et autres organes de l'administration publique togolaise. Les Institutions de la République ne disposent pas encore de structures chargées de suivi et évaluation, ni de mécanismes ou systèmes de suivi et évaluation formels. De plus, les ressources matérielles, financières et humaines appropriées et qualifiées pour la prise en compte des fonctions de planification et de suivi et évaluation sont pratiquement inexistantes dans ces institutions.

Les pratiques de suivi et évaluation ne sont pas encore bien internalisées au niveau de la société civile et du secteur privé.

L'absence de dispositifs nationaux appropriés et formels de suivi et évaluation au Togo ne permet pas aux partenaires techniques et financiers de coordonner leurs interventions en matière de suivi et évaluation selon les engagements pris lors de la Déclaration de Paris en 2005. Au regard des expertises qu'ils développent, certains d'entre eux s'en tiennent à leurs propres systèmes.

Demande potentielle des services en suivi-évaluation : La demande en suivi et évaluation existe au Togo. Elle est manifeste et tend à s'accroître considérablement à l'avenir dans tous les secteurs d'activités (les administrations publiques, les collectivités locales décentralisées et administrations déconcentrées, ainsi que les Organisations Non Gouvernementales et les entreprises du secteur privé), en raison des exigences de bonne gouvernance qui imposent le respect des principes fondamentaux de transparence, d'efficacité, d'efficience et de responsabilité dans la gestion des affaires publiques. L'Etat affiche de plus en plus une volonté manifeste de renforcement du suivi-évaluation et de la notion de

performance d'où la création du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politique Publiques qui a à son actif l'organisation de la « semaine de l'évaluation » ayant réunis les plus hautes autorités, les hautes fonctionnaires, les élus, les acteurs nationaux et internationaux. Cette prise de conscience de l'importance du suivi-évaluation et de la gestion de la performance laisse entrevoir la disponibilité de l'Etat à y engager des ressources.

Executive summary

The African Centre for Higher Studies in Management (CESAG) initiated a study to analyze the demand for Monitoring and Evaluation and launched for this purpose works to assess the demand for services and performance management in order to strengthen the capacity of African french-speaking countries, including Togo. It is in this context that the study on the demand for Monitoring and Evaluation (M & E) and Performance Management (PM) in Togo fits whose report aims to present the findings in terms of strengths, weaknesses, prospects and opportunities for capacity building in monitoring and evaluation and performance management and to provide a framework for CESAG in planning for the provision of its services. The study covered the following fields: the current environment of M & E, the expected use of an M & E system, commitment at the political level, the "advocates" of the M & E, the country's current capacity in M & E, institutional arrangements to support M & E, expectations for the future, gaps in capacity, possible role / entry point for CESAG, donor role in M & E, other non-governmental organizations involved in M & E, other possible sources of information and intelligence on M & E.

The study specifically aimed to: (i) identify leaders and actors of M & E and Performance Management, existing institutions contributing to sustainable development of capacity in M & E in Togo; (ii) assess their specific needs; and (iii) identify ways to support them with a view to promoting a culture of evaluation in the country.

Indeed, this study is in line with the technical and financial support from the World Bank to developing countries to build capacity in M & E and performance management, through CLEAR (Center for Learning on Evaluation And Results). CESAG was selected as implementing agency in french-speaking Africa. This initiative aims to help countries build capacity in M & E.

The study was conducted in three (03) major phases, including a preparatory phase, a desk research phase and the field work and data analysis phase and the preparation of the draft report.

The collection was made with actors from public sector, private sector, civil society and technical and financial partners on the basis of an interview guide.

The results of the survey reveal the following key findings:

Present environment of monitoring and evaluation: The practice of monitoring and evaluation is supported by both donors and national actors to varying degrees. New mechanisms and steering tools of government action and monitoring the performance of ministries have been established (the interministerial committee for monitoring mission letters of ministries, mission letters, quarterly reviews of the performance of ministries, dashboard of indicators, annual work plans, procurement plans, procurement achievement, performance reports, etc.); strategic and organizational audits of some ministries and the National Assembly have been made.

Expected uses of a monitoring and evaluation system in Togo: In Togo, monitoring and evaluation is much more used to the contribution to policy and medium-term planning. This is the case of the PRSP-I (Interim Poverty Reduction Strategy Paper) and PRSP-C (Complete Poverty Reduction Strategy Paper) and now the SAIEP (Strategy for Accelerated Growth and Employment Promotion) whose mid-term review was conducted in 2014. It should be noted that this tool is used less for the purpose of accountability. All this is due to the lack of a national strategy.

Commitment at the political level: In recent years, it is noted the political will to develop the M & E system in Togo. This is evidenced by the implemented and ongoing reforms in the country, including the establishment of structures to support the monitoring and evaluation. This is among other things the Permanent Secretariat in charge of Policy Reforms and Financial Programs, the Ministry of Prospective

and Public Policies Evaluation, and the Ministry for State Reform and Modernization of the Administration. In addition, more and more initiatives are implemented by the government to support the monitoring and evaluation. As an example, the project of capacity building in monitoring and evaluation is being implemented with the support of the World Bank. Added to this is the Institutional Setting for coordination, monitoring and evaluation of Development Policies (ISPD) established by Decree No. 2010-170 / PR of 13 December 2010.

Advocates of monitoring and evaluation in Togo: Advocates of monitoring and evaluation are found at different levels in the public sector, private sector and civil society

- Public sector (the Economic Unit of the Presidency of the Republic, members of the Interministerial Committee for Monitoring mission letters of ministries, the Minister of Economy and Finance, the Permanent Secretary for policy reforms and financial programs, the Minister of Planning, Development and Country Planning, the Ministry of Prospective and Public Policies Evaluation, etc.)
- Civil Society (the Union of NGOs of Togo, the Federation of NGOs of Togo, the National Consultation of Civil Society, the Togolese section of the African Community of Practice (AFCOP), the Togolese Network of evaluators).
- Private sector (Chamber of Commerce and Industry of Togo, National Council of Employers).

Current capacity in monitoring and evaluation in Togo: In Togo, there is still no formal national system for monitoring and evaluation. The current system consists of several services created within the ministries and some public and quasi-public agencies that produce and publish statistical data. This system is decentralized, fragmented, with non-integrated structures and no real coordination. Furthermore, no central unit is set up to coordinate the monitoring and evaluation at national level. Indeed, in the Togolese government, there is to date five (05) structures that lead coordination activities to varying degrees in monitoring and evaluation.

Institutional arrangements to support monitoring and evaluation in Togo: In Togo, institutional arrangements of the national system for monitoring and evaluation are put in place, whose roles and responsibilities are not specified (example: the Permanent Secretariat for Policy Reforms and Financial Programs). Other arrangements are not yet mature (example: the Ministry of Prospective and Public Policies Evaluation (Autonomous Centre for Studies and capacity building for development in Togo)). It should be noted that apart from these institutions created, there are no laws, decrees, orders or regulations establishing the Monitoring and Evaluation in Togo.

Institutional arrangements to support monitoring and evaluation also exist at the level of civil society (the Togolese Network of Evaluators, the National Consultation of civil society) and in the private sector (the Chamber of Commerce and Industry of Togo, the National Council of Employers).

As far as donors are concerned, each of them has his own institutional arrangement for monitoring and evaluation system with specified roles and responsibilities. All these arrangements are not mature and require strengthening.

Prospects or expectations for the future: The monitoring and evaluation function is supported only partially by all the players apart from the technical and financial partners. The level of support of the

function for coordination of monitoring and evaluation functions by various structures does not allow to identify one that affirms his leadership in this area. In this context, the actors approve the establishment in the future of a National Office of Monitoring and Evaluation (NOME) in Togo as an institutional anchor with autonomy and independence for its effectiveness. It must have legal and financial autonomy and operate as an agency and be responsible for strengthening and coordination of central systems for monitoring and evaluation specifically related to development programs and projects.

Capacity gaps: Overall, the gaps in monitoring and evaluation capacities are related to staffs (public sector), to technical capacities (Public Sector, Private Sector, Civil Society), computer science capacities (Public Sector, Private Sector, Civil Society) and financial resources (public sector, private sector, civil society). So, the evaluation is done very little or almost not in the Togolese public service except the projects and programs financed by technical and financial partners.

Furthermore, the Togolese public service shows a huge gap in the data. Due to the diversity of collection structures in ministries and non-integrated institutions that operate in silos, it happens a data duplicity from sectors on the same phenomena thus leading users to provide much more confidence to external data sources that is to say, those produced by technical and financial partners.

Role / possible entry point for CESAG: Faced with gaps in capacity in monitoring and evaluation in Togo, the role of CESAG will be to support the country in: (i) institutionalizing the practice of monitoring and evaluation in the implementation of policies, strategies, development programs and projects; (ii) controlling and using of tools for monitoring and evaluation, and (iii) establishing integrated systems of information on the development and also on integrated financial management (SIGFiP) and geographic management (GIS). In his operation, the CESAG may consider as partners the following institutions: the Ministry of Planning, Development and Country Planning, the Ministry of Prospective and Public Policy Evaluation, the Autonomous Centre for Studies and Capacity Building for Development of Togo, the Togolese branch of the African Community of Practice of Managing for Results (COP-GRD), the Togolese Network for Evaluators, Cabinet Valken'S, the National Office of Monitoring and Evaluation (BNSE), once set up, etc.

Role of donors in monitoring and evaluation in Togo: Technical and financial partners play an important role in monitoring and evaluation in Togo. They are the first advocates of this function that provides them with indicators to make decisions on allocation of aid and to monitor the use of the funds and the results in terms of development.

Key Strengths of monitoring and evaluation in Togo: In terms of monitoring and evaluation, Togo has an advantage through the monitoring and evaluation plan and tools put in place for monitoring and evaluation of the Strategy of Accelerated Growth and Promotion of Employment (SAGPE) and supplemented by measures introduced in the Presidency of the Republic through the Economic Unit and the Prime Ministry by the General Secretariat of the Government. This initiative can be seen as the current Togolese strategy for monitoring and evaluation in the absence of a formal strategy.

Furthermore, the Institutional Setting for coordination, monitoring and evaluation of Development Policies (ISPD) is also a strength from the perspective of monitoring and evaluation system at central level.

For the production of information for monitoring and evaluation, Togo has the advantage of the existence of structures within ministries and some public and quasi-public agencies that produce and publish

statistical data. Togo also has advantages in terms of use of the results of monitoring and evaluation of the surveys, various censuses, progress reports from the SAGPE and the MDGs etc.

Under mechanisms for monitoring and evaluation, there is the availability of different tools including the methodological guide for monitoring and evaluation of sectorial policies developed by the Autonomous Centre for Studies and Capacity Building for Development of Togo in April 2013.

Weaknesses and the main challenges in monitoring and evaluation in Togo: Overall, there is no policy or national monitoring and evaluation strategy in Togo. The Institutional Setting for coordination, monitoring and evaluation of Development Policies (ISPD) is still partially operational. This setting is limited to central government, without an anchor in the decentralization system being put in place. There is no regulation which creates systematic directions for planning and monitoring and evaluation in ministries and other bodies of the Togolese public service. The Institutions of the Republic do not yet have structures for monitoring and evaluation, or monitoring mechanisms or systems and formal evaluation. In addition, the appropriate and qualified material, financial and human resources for the consideration of the functions of planning and monitoring and evaluation are practically nonexistent in these institutions.

Monitoring and evaluation practices are not yet well internalized at the level of civil society and the private sector.

The lack of appropriate and formal national systems of monitoring and evaluation in Togo does not allow technical and financial partners to coordinate their interventions in monitoring and evaluation according to the commitments made in the Paris Declaration in 2005. In view of the expertise they develop, some of them stick to their own systems.

Potential demand for services in monitoring and evaluation: The demand for monitoring and evaluation exists in Togo. It is obvious and tends to increase significantly in the future in all sectors (public administrations, decentralized local collectivities and devolved administrations, as well as non-governmental organizations and the private sector) due to good governance requirements that require compliance with the fundamental principles of transparency, efficiency, effectiveness and accountability in the management of public affairs. The state shows increasingly the desire to strengthen monitoring and evaluation, and the notion of performance hence the creation of the Ministry of Prospective and Public Policies Evaluation which has organized the “week of evaluation” which has gathered highest authorities, high officials, parliamentarians and national and international actors. This awareness of the importance of monitoring and evaluation and performance management suggests the availability of state to commit resources to it.

1. Introduction

Dans sa démarche vers un développement harmonieux et durable, le Togo, à l'instar d'autres pays d'Afrique, a mis en œuvre différents plans quinquennaux et des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) avec les institutions de Breton Woods.

Au sommet du Millénaire en septembre 2000 à New York aux Etats-Unis d'Amérique, les dirigeants du monde, dont le Togo, ont adopté la Déclaration du Millénaire. A travers celle-ci, ils s'engageaient à réaliser dans leurs Etats respectifs, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en vue de créer un monde meilleur pour tous à l'horizon 2015. C'est ainsi que le Togo en 2007 a eu à adopter la Stratégie Nationale de Développement à Long Terme basée sur les OMD (SNDLT/OMD) couvrant la période de 2007-2015. Il a ensuite élaboré le Document Intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté-(DSRP-I) puis le Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C) en 2009 dont la mise en œuvre a permis au pays d'atteindre le Point d'Achèvement de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés et de bénéficier d'une réduction substantielle de sa dette extérieure. En 2013, la Stratégie de Croissance Accélérée pour la Promotion de l'Emploi (SCAPE) a été élaborée pour être mise en œuvre sur la période 2013-2017. Dans le même temps, un Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement (DIPD) a été mis en place pour le pilotage de l'ensemble des actions dans le cadre des DSRP (DSRP-I, DSRP-C, SCAPE).

Parallèlement et pour accroître l'efficacité du processus de développement à long terme, le pays a démarré un vaste chantier de réformes en matière de pilotage du développement et de la gestion des finances publiques. Ce qui l'a amené à promouvoir l'implantation de sa chaîne de Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi et Evaluation (PPBSE) et l'élaboration des politiques publiques en se conformant à la directive 006/09 de l'UEMOA en matière de gestion des finances publiques. Le pays se prépare à opter pour la programmation pluriannuelle axée sur les résultats qui viendra soutenir son développement à long terme.

Dans son élan vers l'émergence par un développement participatif et une croissance inclusive, le Togo a amorcé un processus d'élaboration d'une vision à long terme à l'horizon 2030. Pour aller à cette vision, il est nécessaire de réaliser des études prospectives, l'évaluation des politiques publiques, l'évaluation comparative des projets et programmes, une veille permanente d'observation et de réflexion. Le Togo devrait également mettre en place des outils efficaces de suivi et évaluation afin d'assainir les finances publiques mais aussi évaluer les réformes en cours dans une dynamique de gestion axée sur les résultats pour les résultats.

Dans cette optique, le Togo a besoin d'être accompagné pour la mise en place de systèmes adéquats de Suivi-Evaluation à tous les niveaux et dans tous les secteurs, en vue de lui permettre de poursuivre les efforts de développement déjà entamés.

La présente étude sur la demande en Suivi-Evaluation (S&E) et en Gestion de la Performance (GP) s'avère indispensable et justifiable pour renforcer la capacité du pays à mieux gérer son développement à long terme.

Cette étude est une demande répétée du pays qui est aujourd'hui soutenu par le Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion (CESAG). Le présent rapport est le résultat d'une étude approfondie sur la demande en suivi-évaluation au Togo et l'offre potentielle de services du CESAG.

1.1. Objectif du rapport

Le présent rapport a pour objectif de présenter les résultats de l'étude sur la demande explicite et/ou naissante en Suivi et Evaluation (S&E) axés sur les résultats et en Gestion de la Performance (GP) au Togo. Plus spécifiquement, le rapport vise à présenter les conclusions en termes de forces, faiblesses, perspectives et opportunités de services de renforcement des capacités et offrir un cadre au CESAG dans la planification de l'offre de ses services. Il convient de noter que l'étude a couvert les champs ci-après :

- l'environnement actuel du S & E
- les utilisations attendues d'un système de S & E
- l'engagement au niveau de l'échelon politique
- les « défenseurs » du S & E dans le pays
- les capacités actuelles en S & E
- les arrangements institutionnels pour appuyer le S & E
- les attentes pour l'avenir
- les lacunes dans les capacités
- possible rôle / point d'entrée pour le CESAG
- le rôle des donateurs dans le S & E
- autres organisations non gouvernementales impliquées dans le S & E
- autres sources possibles d'information et de renseignement sur le S & E

L'étude vise spécifiquement à :

- Identifier les leaders et acteurs du S&E et de la GP, les institutions existantes contribuant au développement durable de capacités en S&E au Togo ;
- Evaluer leurs besoins spécifiques ; et
- Déterminer les moyens de les soutenir dans une optique de promotion d'une culture de l'évaluation dans le pays.

Cette étude s'inscrit dans le cadre des appuis techniques et financiers de la Banque Mondiale aux pays en développement pour renforcer leurs capacités en S&E et Gestion de la Performance, à travers CLEAR (Center for Learning on Evaluation And Results - Centre de formation sur l'évaluation et les résultats). Le CESAG a été retenu comme agence d'exécution au niveau de l'Afrique francophone. Cette initiative vise à aider les pays à se doter des capacités en S&E.

1.2. Approche et méthodologie

Dans le cadre de la présente étude, la démarche méthodologique s'est basée sur deux (2) approches :

- Centralisée (recherche documentaire) et décentralisée (recherche d'informations primaires à la base)
- Systémique (le processus a couvert le secteur public (administration publique et institutions de la République), les partenaires techniques et financiers, la société civile et le secteur privé)

Concrètement, l'étude a été réalisée en trois (03) grandes phases :

➤ Phase préparatoire

Au cours de la phase préparatoire, le consultant a tenu, avec l'équipe de collecte des données sur le terrain, une séance de travail consistant à identifier les organisations et les informateurs clés. En effet, une liste d'organisations principales (partenaires techniques et financiers, secteur public, secteur privé, société civile) a été établie. L'équipe a également passé en revue chaque organisation pour identifier un informateur clé en se basant sur le critère de bonne connaissance des thématiques du suivi-évaluation

et de la gestion de la performance. Ceci a permis d'obtenir la liste des informateurs clés. (Voir annexe 1). Un chronogramme d'interview a été élaboré ensuite et joint à la liste des personnes à interviewer (Voir annexe 1). Par ailleurs, l'équipe a procédé à l'élaboration et à la validation du guide d'entretien servant de base pour la collecte des données (Voir annexe 3). Les agents chargés de la collecte ont été enfin formés sur le guide d'entretien et sur la manière de conduire le processus de collecte de données de façon réussie.

➤ Phase de la recherche documentaire et du travail sur le terrain

La recherche documentaire a été menée sur la base d'un certain nombre de documents clés, notamment le DSRP-C, la SCAPE, le rapport d'évaluation du DSRP-C, le rapport d'étape de la SCAPE, le rapport de suivi de la mise en œuvre des OMD, le Plan National de Développement Sanitaire, le Plan Sectoriel de l'Education, le Programme National d'Investissement Agricole et de la Sécurité Alimentaire (PNIASA), le rapport sur l'état des lieux du suivi-évaluation au Togo, les rapports sur l'aide publique au développement, la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) etc. L'analyse de ces documents a permis de cerner le niveau de pratique du suivi-évaluation à travers les différents dispositifs mis en place aux niveaux national et sectoriel.

Pour le travail sur le terrain, les agents chargés de la collecte des données se sont repartis les institutions et chacun devait prendre rendez-vous avec les informateurs des organisations relevant de son secteur. Les entretiens se sont déroulés suivant les rendez-vous convenu entre les agents de collecte et les personnes à interviewer.

➤ Phase d'analyse et de rédaction du rapport

Une séance de restitution de la recherche documentaire et de la collecte des données sur le terrain a été organisée. Ceci a ouvert la phase d'analyse, de discussion et d'examen des premiers résultats permettant de tirer des conclusions. Sur la base des conclusions tirées de l'analyse des données, un projet de rapport préliminaire sur la demande en suivi-évaluation et la gestion de la performance au Togo a été élaboré.

2. Résultats et analyse

2.1. Environnement actuel du suivi-évaluation au Togo

Le suivi-évaluation devient une pratique courante au Togo même s'il est encore à l'état embryonnaire. Cet outil est plus utilisé par les partenaires techniques et financiers pour mesurer la performance de leurs appuis. Avec le concept de la gestion axée sur les résultats adopté comme principe dans le cadre de la Déclaration de Paris, le suivi-évaluation est devenu un outil indispensable pour les acteurs nationaux en vue de la reddition des comptes. La pratique du suivi-évaluation est soutenue aussi bien par les bailleurs de fonds que par les acteurs nationaux à des degrés divers. Dans l'optique de rendre plus efficace le service public, le programme de modernisation de l'administration au Togo mis en œuvre par le Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration (MREMA) de 2008 à 2013, s'est beaucoup appesanti sur la gouvernance et la gestion de la performance. Cette réforme concerne à la fois l'ensemble des agents publics, les emplois qu'ils occupent et les structures administratives dans lesquelles ils évoluent, mais aussi les outils et les méthodes de travail, ainsi que les ressources

matérielles et financières indispensables à leur travail. De nouveaux mécanismes et outils de pilotage de l'action gouvernementale et de suivi de la performance des ministères ont été institués (le comité interministériel de suivi des lettres de mission des départements ministériels, les lettres de missions, les revues trimestrielles de la performance des ministères, les tableaux de bord des indicateurs, les plans de travail annuels, les plans de passation des marchés, les plans d'engagement, les rapports de performance, etc.); des audits stratégiques et organisationnels de certains ministères (15) et de l'Assemblée nationale ont été réalisés. Ces audits ont été motivés par la faible performance de l'administration togolaise. Cette faiblesse a été ressentie sur la qualité du service fourni aux usagers, sur l'efficacité dans l'allocation et l'absorption des ressources publiques et sur l'efficacité des politiques, programmes et projets.

Par ailleurs, les lettres de missions ont pour but d'amener le gouvernement à rénover ses méthodes de travail par le biais de la définition d'objectifs précis, mesurables, dont l'atteinte fait l'objet d'une évaluation périodique. Elles visent également l'accroissement des performances, de l'efficacité et de l'efficacité dans l'administration publique. Un rapport annuel de performance est établi et permet au gouvernement de contrôler l'atteinte des cibles fixées grâce à des indicateurs chiffrés.

Comme conséquence de la mise en œuvre du programme, les structures, les emplois et les effectifs des ministères et institutions ayant fait l'objet d'audits ont été rationalisés aboutissant à l'adoption d'un décret fixant les principes généraux d'organisation des départements ministériels (Décret N°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels). On dénombre également le développement d'une stratégie pour l'implantation de l'administration électronique, la mise en place d'un système de gestion automatisé du personnel de l'Etat et d'un système de gestion électronique des données au secrétariat général du gouvernement.

Ce programme est financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Union Européenne (UE), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Mondiale (BM), l'Agence Française de Développement (AFD) et le Gouvernement togolais.

Par ailleurs les cadres de certains ministères et institutions ont bénéficié de renforcement de capacités en Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Par exemple : le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT), le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), le Ministère de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique (MCCAFC), etc. Cependant, le nombre de cadres ayant vu leurs capacités renforcées n'est pas suffisant pour constituer une masse critique d'acteurs en GAR. Ceci laisse entrevoir un besoin en formation en Gestion Axée sur les Résultats.

Cette réforme a permis l'institution des lettres de missions comportant des actions à mettre en œuvre par chaque ministère. Ceci implique le suivi dans la mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

On peut conclure que le suivi-évaluation et la gestion de la performance sont soutenus par la pression externe c'est-à-dire la pression des partenaires techniques et financiers qui ont apporté en grande partie l'appui technique et financier nécessaire à la mise en œuvre du programme.

Les acteurs aussi bien du secteur public, du secteur privé et des organismes internationaux interviewés ont unanimement reconnu la nécessité et le désir d'un renforcement des capacités en suivi-évaluation et en gestion de la Performance axée sur les résultats.

L'Assemblée Nationale contribue à la bonne gouvernance qui est un pilier pour l'accélération du développement du Togo. Contre-pouvoir de l'exécutif, son contrôle permanent est un atout pour rappeler

au gouvernement, l'engagement pris au sommet par l'exécutif pour orienter le pays sur le chemin de la bonne gouvernance. Dans ce rôle, l'Assemblée Nationale examine et vote le budget de l'Etat soumis par le gouvernement après un oral du Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire, commissaires du gouvernement dans ce processus. Cependant, il est à souligner que les députés manquent de capacités pour mieux apprécier la mise en œuvre des politiques, programmes et projets. Certes, le Programme des Nations Unies pour le Développement a apporté un appui en renforcement des capacités sur la Gestion Axée sur les Résultats. Mais il y a un besoin réel de renforcement des capacités (techniques) en suivi-évaluation.

Au Togo, les dernières élections locales remontent en 1987. Dès lors, les communes du Togo sont administrées par des Présidents de Délégation Spéciale. Par conséquent, le paysage institutionnel et organisationnel aux niveaux régional et local est à la fois complexe et faible. Il est difficile d'établir des structures et outils de suivi-évaluation définitifs. En attendant que le processus de décentralisation en cours aboutisse aux élections locales pour la mise en place des élus locaux, les communes nécessitent tout comme les autres acteurs, un renforcement des capacités (Ressources humaines, techniques, informatiques) en suivi-évaluation

2.2. Utilisations attendues d'un système de suivi-évaluation au Togo

Il est attendu d'un système de suivi-évaluation qu'il fournisse les données nécessaires pour orienter la planification, la coordination et la mise en œuvre d'une action ; évaluer l'efficacité de cette action et recenser les domaines dans lesquels les améliorations peuvent être apportées.

En d'autres termes, le Système de Suivi-Evaluation est utilisé pour accomplir un suivi systématique et détaillé d'un programme ou projet et pour produire régulièrement un rapport mettant en évidence à la fois les activités et les résultats aussi bien sur le plan technique que financier. Ce système permet d'apprécier:

- l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre;
- les résultats et les effets des projets et programmes par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés. Pour ce faire, le système procèdera à la construction et à la gestion d'une base de données issue des études de référence, des évaluations périodiques et d'une base de données pour le suivi des réalisations techniques et financières.

Au Togo le suivi-évaluation est beaucoup plus utilisé pour la contribution aux politiques et à la planification à moyen terme. C'est le cas du DSRP-I et du DSRP-C et aujourd'hui de la SCAPE dont la revue à mi-parcours a été réalisée en 2014. Le suivi de cette stratégie est assuré par le Secrétariat Technique du DSRP sous la tutelle du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire. En outre la périodicité des rapports d'étapes des OMD est bien respectée et l'évaluation est bien effectuée sous la coordination du Ministère chargé de la Planification avec les différents acteurs impliqués dans l'atteinte de ces objectifs. Le Togo est à son 4ème rapport. Il est également fait usage du suivi-évaluation pour aider à la gestion et au financement des programmes. L'évaluation de la première phase du Programme d'Appui Institutionnel (PAI) de l'Union Européenne à l'Etat togolais a permis la planification et la programmation de la deuxième phase. Il est à relever de l'entretien avec les acteurs que cet outil est moins utilisé pour les besoins de reddition des comptes.

Tout ceci est imputable à l'absence d'une stratégie nationale que les acteurs appellent de tout leur vœu.

Il faut noter que le suivi des programmes et projets financés par le budget de l'Etat est effectué par le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire conjointement avec les ministères ou institutions chargés de la mise en œuvre desdits programmes et projets. L'évaluation est très peu réalisée, d'où l'absence des rapports sur les impacts de ces programmes et projets. Par contre, l'évaluation des programmes et projets financés par les bailleurs de fonds est effectuée régulièrement et conformément à leurs procédures respectives. Ceci est remarquable dans les secteurs prioritaires (Santé, Education, Agriculture, Infrastructures, environnement, Eau-Assainissement).

Conformément à la Directive 06 de juin 2009, le Togo s'est lancé dans l'élaboration des politiques publiques déclinées en budgets-programmes. C'est dans le but d'assurer l'évaluation desdites politiques que le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques a été créé en 2013. Cependant, il y a lieu de relever que cette mission n'a pas encore véritablement démarrée, le ministère n'étant pas totalement opérationnelle. Le Ministère n'a pas encore de structures techniques (Secrétariat Général, Directions Générales, Directions Techniques, Divisions et Sections). Par ailleurs les ressources humaines et matérielles sont insuffisantes. A cela s'ajoute le manque d'expertise des cadres de ce ministère en évaluation et gestion de la performance. Le Ministère se fait appuyé essentiellement par le Centre Autonome de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo (CADERDT) dont il a la tutelle. Le Centre a malheureusement perdu son expert en suivi-évaluation en faveur de la GIZ. Ceci se répercute par conséquent sur le Ministère.

2.3. Engagement au niveau politique

De l'entretien avec les acteurs du secteur de l'administration publique, il ressort que depuis quelques années l'on note une volonté politique de développer le système de S&E au Togo. Cet avis est soutenu par les réformes déjà mises en œuvre et celles en cours dans le pays. En effet, comme réformes mises en œuvre sur le plan institutionnel, l'on note la mise en place des structures pour prendre en charge le suivi-évaluation. Il s'agit entre autres du Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, du Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration.

En outre, de plus en plus d'initiatives sont notées de la part du gouvernement en vue de soutenir le suivi-évaluation. Comme exemple, le projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation qui est en cours de mise en œuvre avec l'appui de la Banque Mondiale. Dans le cadre dudit projet, il est possible pour CLEAR d'apporter un appui au Togo pour l'institutionnalisation de façon systématique, de la pratique de suivi et évaluation dans la mise en œuvre de tous les politiques, stratégies, programmes et projets de développement (appui-conseil) ; pour la maîtrise et l'utilisation des outils de suivi et évaluation par tous les acteurs dans la gestion de leurs activités (renforcement des capacités techniques) et pour la mise en place d'un système d'information de gestion (SIG) et géographique (renforcement des capacités informatiques et technologiques) servant de répertoire central des données sur les programmes et projets de développement.

A cela s'ajoute le Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement (DIPD) mis en place par Décret N° 2010-170/PR du 13 décembre 2010. Il a pour mission de :

- Réaffirmer le leadership national en favorisant une appropriation du processus de coordination et de suivi de la stratégie du gouvernement, en l'opérationnalisant progressivement en cohérence avec le processus de décentralisation ;

- Accélérer le respect des principes de développement durable et l'intégration des thèmes transversaux dans les politiques et programmes de développement ;
- Faire du budget de l'Etat l'instrument d'harmonisation, d'alignement, de financement annuel des activités contenues dans les plans sectoriels;
- Articuler le suivi et l'évaluation des politiques sectorielles à celui de la SCAPE ;
- Fixer le calendrier de formulation et d'ajustement de la stratégie nationale de développement et de lutte contre la pauvreté;
- Développer le partenariat et améliorer la coordination des donateurs afin de rendre l'aide plus efficace;
- Améliorer l'implication des autres acteurs du parlement, du secteur privé, de la société civile, des collectivités locales et des institutions de recherche dans la mise en œuvre des politiques de développement et de lutte contre la pauvreté;
- Améliorer la production de données statistiques fiables et à bonne date pour alimenter les revues sectorielles et celles du de la SCAPE.

Il est composé des organes suivants :

- Le conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) ;
- Le secrétariat technique du DSRP ;
- Les comités sectoriels (CS) ;
- Le comité Etat-donateurs (CED) ;
- Les comités régionaux et locaux.

Tous les organes sont opérationnels à l'exception des comités régionaux et locaux. En termes d'initiatives en matière de suivi-évaluation (la liste n'est pas exhaustive), le CNPPD effectue la revue annuelle de la mise en œuvre de la SCAPE. Le Secrétariat Technique assure le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie nationale. Les comités sectoriels quant à eux établissent l'état d'avancement et les bilans de mise en œuvre des différentes politiques et programmes sectoriels, font le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers en collaboration avec le Secrétariat Permanent chargé des politiques de réformes et des programmes financiers, centralisent les informations de suivi

Cet avis n'est pas le même du côté des partenaires techniques et financiers et des acteurs non étatiques (société civile et secteur privé). Ceux-ci estiment plutôt que l'engagement politique en matière de suivi-évaluation n'est pas suffisant. Le leadership du gouvernement en cette matière est faible. Par conséquent, ils font moins confiance au gouvernement en ce qui concerne l'objectivité et la transparence dans l'analyse et le rapportage. Selon eux, le gouvernement devrait faire plus d'efforts en termes de financement (mise à disposition des ressources financières) et également en termes d'affirmation de son leadership en dotant les institutions de plans stratégiques avec des contrats de performance dans leur mise en œuvre.

Le Gouvernement est néanmoins conscient de l'importance du suivi-évaluation. Ce qui est une opportunité, car un plaidoyer aboutirait à l'augmentation des ressources pour le renforcement des capacités pour la prise en charge de cette fonction au Togo. Des initiatives des partenaires techniques et financiers sont déjà enregistrées dans ce contexte. Des missions d'évaluation de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la Banque Africaine de Développement (BAD), de la Banque Islamique de Développement (BID), de la Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique (BADEA) etc. recommandent régulièrement une attention à l'évaluation des programmes et projets en vue de cerner leurs impacts sur les populations. L'état des lieux sur le suivi-évaluation au Togo financé par la Banque Mondiale fait d'ailleurs suite à une mission effectuée par ladite institution. La société civile

effectue également des plaidoyers en vue du renforcement du suivi-évaluation des projets et programmes par le Gouvernement.

2.4. Les défenseurs du suivi-évaluation au Togo

On retrouve les défenseurs du suivi-évaluation à différents niveaux dans le secteur public :

La Cellule Economique de la Présidence de la République, les membres du Comité interministériel de suivi des lettres de mission des départements ministériels, le Ministre de l'économie et des finances, le Secrétaire permanent chargé des politiques de réformes et des programmes financiers, le Ministre de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire, le Ministre de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, le Secrétaire technique du DSRP, le Ministre de la réforme de l'Etat et de la modernisation de l'administration, le Ministre de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, le Ministre de la santé, le Ministre des enseignements primaire et secondaire, le Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo, etc. Le Ministre de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, le Ministre de la santé, le Ministère des enseignements primaire et secondaire ministères sont d'abord ceux où la notion de suivi-évaluation est plus ancrée. En outre, ils effectuent régulièrement le suivi et l'évaluation des projets et programmes mis en œuvre dans leurs secteurs respectifs. Quant aux autres ministères et institutions qui ont une position centrale, ils organisent des ateliers d'harmonisation des outils de la planification et du suivi-évaluation et veillent à leur usage par les acteurs.

Au niveau de la Société Civile, on dénombre comme principaux défenseurs, les deux (2) faitières des ONG (l'Union des ONG du Togo et la Fédération des ONG du Togo), la Concertation Nationale de la Société Civile, la section togolaise de la communauté africaine des praticiens (AFCOP), le Réseau Togolais des Evalueurs (RETEVA).

Les défenseurs du secteur privé sont la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) et le Conseil National du Patronat (CNP).

Ces défenseurs sont le pilier sur lequel le CESAG peut appuyer pour apporter son expertise en matière de suivi-évaluation dans le pays étant donné qu'ils ont une meilleure connaissance de l'utilité du suivi-évaluation.

2.5. Capacités actuelles en suivi-évaluation au Togo

Au Togo, il n'existe pas encore de système national formel en matière de suivi-évaluation. Le système actuel se compose de plusieurs services créés au sein des ministères et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques. Ce système est décentralisé, cloisonné, avec des structures non intégrées et sans réelle coordination.

En outre, aucune unité centrale n'est mise en place pour coordonner le suivi-évaluation au niveau national. En effet, dans l'administration publique togolaise, il existe à ce jour, cinq (05) structures qui mènent des activités de coordination à des degrés divers en matière de suivi et évaluation. Il s'agit de :

- Le Comité interministériel d'évaluation des lettres de mission au Secrétariat Général du Gouvernement à la Primature : ce comité a pour mission de faire la revue trimestrielle de la mise

en œuvre des lettres de mission sous la Présidence du Premier Ministre. Le niveau des investissements et de passation des marchés publics font l'objet d'une évaluation. Cela permet de comprendre les difficultés qui se posent afin de pouvoir les lever et permettre un progrès dans la mise en œuvre des actions prioritaires du Gouvernement par chaque ministère ; sur l'initiative de ce comité, la Direction Nationale des Marchés Publics assistent les ministères ayant des difficultés en matière de passation des marchés afin d'accélérer la mise en œuvre des actions.

- La Direction de la planification et des politiques de développement (DPPD)/DGPD au MPDAT : elle est chargée d'élaborer et de suivre l'exécution des programmes de développement. Elle veille à la cohérence des politiques sectorielles avec la stratégie nationale et les priorités nationales. Elle appuie les ministères sectoriels dans l'identification, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des projets et programmes. Elle a organisé avec l'appui de l'Union Européenne à travers le Programme d'appui institutionnel Phases 1 et 2, des ateliers de formation sur la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi, Evaluation.
- Le Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT) sous tutelle du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques : il a pour mission de :
 - renforcer l'expertise nationale en matière de formulation, d'analyse et de mise en œuvre de la politique économique et des programmes de développement ;
 - mettre à la disposition du gouvernement et des autres parties prenantes (secteur privé et société civile), des résultats d'une recherche de qualité facilitant la formulation de la politique économique et la prise de décision ;
 - renforcer la capacité nationale à entreprendre un dialogue le plus large possible sur la politique nationale de développement ;
 - développer la dissémination des connaissances sur les problèmes de développement économique et social, de manière à faciliter la prise de décision dans le cadre du processus de développement.

Le CADERDT a élaboré le guide du suivi-évaluation et organise des ateliers de renforcement des capacités sur différentes thématiques, y compris sur la GAR et le Suivi-Evaluation.

- Le Secrétariat Technique du DSRP : il assure la coordination de l'ensemble des activités techniques d'élaboration, de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie de développement. Il coordonne également la mise en œuvre du Plan Opérationnel du Suivi-Evaluation (POSE) qui a une envergure nationale ; et
- Le Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP/PRPF) dirigé par un Secrétaire d'Etat délégué auprès du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : il a pour mission de :
 - coordonner la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des réformes financières, notamment celles inscrites dans les conventions signées avec les institutions de Bretton Woods et les autres partenaires techniques et financiers ;
 - collecter, d'exploiter, d'analyser et de diffuser l'ensemble des données et informations nécessaires au suivi des politiques, programmes et réformes financières ;
 - contribuer à assurer la cohérence et la complémentarité des actions programmées dans les plans sectoriels ou régionaux avec les politiques, programmes et réformes financières ;
 - coordonner et de suivre la mise en œuvre du Plan d'action pour le renforcement de la gestion budgétaire ;

- superviser les travaux du Cadre de dépenses à moyen terme et des revues des dépenses publiques ;
- élaborer, de diffuser et de suivi des opérations financières de l'Etat ;
- contribuer au renforcement des capacités du département ministériel dans le domaine sus énoncés.

Il organise trimestriellement la revue de la mise en œuvre des réformes dans tous les secteurs.

Par ailleurs, il est à relever qu'en dehors du Dispositif Institutionnel de Coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement (DIPD) de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) qui est opérationnel au niveau central, seuls quelques ministères (Ministère de la Santé, Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières) ont mis en place leurs propres dispositifs de suivi-évaluation opérationnels souvent liés aux projets financés par les partenaires techniques et financiers. Dans les unités de suivi-évaluation de ces ministères, les effectifs ne dépassent pas généralement deux personnes. Sous l'impulsion des partenaires, la collecte, l'analyse et le traitement de données s'effectuent conformément au chronogramme.

Après le Document Complet de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C), le Togo a élaboré la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) dont la mise en œuvre couvre la période 2013-2017. Le suivi-évaluation de la SCAPE est assurée par le Secrétariat Technique du DSRP du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT) avec l'appui financier de certains bailleurs de fonds en particulier l'Union Européenne à travers la deuxième phase du Programme d'Appui Institutionnel à l'Etat togolais (PAI-2). Les informations de suivi-évaluation sont bien perçues par les acteurs et surtout par le Comité Etats-Donateurs et le Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement qui les valident.

En 2007, le Togo a élaboré sa Stratégie Nationale de Développement à Long Terme basée sur les OMD. C'est ainsi qu'à partir de 2008, il a entamé l'élaboration des rapports d'avancement dans la mise en œuvre desdits objectifs. Le Togo en est à son quatrième (4^{ème}) rapport. Dans ce cadre, les activités de suivi-évaluation sont menées par la Direction Générale de la Planification et du Développement du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT) avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Les informations partagées avec les acteurs nationaux et les bailleurs de fonds sont bien appréciées.

Au Togo, les principaux donateurs sont les agences du Système des Nations Unies, l'Union Européenne, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la Coopération Technique Allemande «Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) », la Banque Ouest Africaine de Développement (BAD), etc. Chacun de ces donateurs dispose de son propre système de suivi-évaluation. Mais de façon générale, ils apportent aussi bien un appui technique que financier au Togo en matière de suivi-évaluation. Ils assurent avec les différents ministères et institutions de la République, les organisations de la Société Civile, le Secteur Privé mais également avec les coordonnateurs des projets et programmes sur leur financement, la production de données. Ces données produites sont utilisées par :

- les décideurs c'est-à-dire le Gouvernement : pour orienter le choix des stratégies de mise en place des programmes de développement, améliorer la transparence et la responsabilité en matière d'élaboration de politiques, deux conditions indispensables à une bonne gouvernance

- les planificateurs : pour fournir les éléments nécessaires à l'élaboration, la programmation, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de politiques, programmes et projets de développement efficaces, définir le suivi et l'évaluation des plans et programmes de développement dans tous les secteurs de la vie sociale, économique et politique
- les bailleurs de fonds : pour programmer leurs interventions en fonction des priorités
- les acteurs du secteur privé (entreprises, investisseurs etc.) : pour orienter leurs investissements
- la société civile : pour juger l'action publique, juger du succès de l'action engagée par le gouvernement et de rendre ce dernier comptable de ses décisions

Tableau 1 : Quelques partenaires et projets/programmes financés

N°	PARTENAIRES	PROJETS/PROGRAMMES
1	Union Européenne	Programme d'appui institutionnel Programme Eau et Assainissement pour l'accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire de Développement
2	Banque Mondiale	Projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Togo Projet Education pour le Renforcement Institutionnel
3	Banque Africaine de Développement	Programme d'assistance technique multisectorielle et de renforcement des capacités institutionnelles Projet d'appui au renforcement des capacités Institutionnelles en gouvernance économique et financière
4	GIZ	Programme bonne gouvernance/Décentralisation
5	Union Européenne, Ambassade de France, GIZ	Projet de création du Centre de Ressources de l'Union des Communes du Togo
6	PNUD	Programme de Renforcement de Capacités de Gestion de l'Environnement
7	Banque Islamique de Développement	Projet de Renforcement des capacités Projet BID « Santé » Projet BID « Education »
Etc.		

Pour les bailleurs de fonds, les données constituent une aide précieuse. En effet, ils utilisent ces données pour appuyer leurs décisions d'attribution de l'aide et pour suivre l'utilisation des fonds ainsi alloués et les résultats en matière de développement.

A ce jour, en plus du ministère chargé de la planification, du ministère chargé de l'évaluation des politiques publiques et celui des finances, les ministères où il existe une certaine capacité technique, informatique et financière (insuffisante) en suivi-évaluation sont le Ministère de la santé, le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, le

Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières. Il convient de relever que cette capacité est liée aux projets et programmes financés par les bailleurs de fonds dans lesdits ministères. Certaines institutions qui ont un rôle important à jouer ne le font pas du fait d'un manque de capacités (la Cour des Comptes, l'Inspection Générale d'Etat, l'Assemblée Nationale). La même difficulté est également constatée au niveau de la société civile et du secteur privé.

La culture de l'évaluation de la performance est en train de s'installer progressivement au Togo. On dénombre environ une trentaine de politiques ou stratégies sectorielles provenant d'une vingtaine de ministères soit 2/3 des ministères :

- La Politique Nationale de la Santé
- La Politique Nationale de lutte contre le VIH/SIDA au Togo
- Le Plan Sectoriel de l'Education
- La Politique Nationale d'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement en milieu rural et semi-urbain au Togo
- La Note de Politique Agricole
- La Politique Nationale de l'Environnement
- La Déclaration de Politique Sectorielle Routière du Gouvernement de la République Togolaise
- La Politique Industrielle du Togo
- La Politique Nationale de Développement de l'Artisanat au Togo
- La Politique Nationale de Développement du Commerce
- La Stratégie Nationale de Micro-finance 2008-2012
- La Politique Nationale du Tourisme
- La Politique Nationale de Population du Togo
- La Politique Nationale d'Aménagement du Territoire
- La Lettre de Politique en matière de consolidation de la Décentralisation
- La stratégie Nationale du Logement
- Le Document Cadre de Politique de l'Emploi et de lutte contre la pauvreté
- La Politique Nationale de Jeunesse
- La Politique Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre au Togo
- La Politique Nationale de Protection des Personnes âgées au Togo
- La Politique Nationale des Sports
- La Politique Nationale de la Communication
- La politique de protection de l'Enfant
- La politique Culturelle du Togo
- La Stratégie des Réformes au Togo

Cependant, il n'existe pas de contrats et rapports de performance permettant de planifier et de rendre compte de la mise en œuvre. Les contrats de performance interviendront avec l'adoption des politiques publiques et des budgets-programmes conformément à la directive 06/UEMOA de juin 2009. La notion de performance est en train d'être disséminée avec l'élaboration par les ministères des politiques publiques.

Cependant, pour un meilleur suivi de la mise en œuvre de l'action gouvernementale, il a été institué, à partir de 2009, la pratique des lettres de mission adressées à chacun de ses membres. Ces lettres de missions comportent les actions prioritaires avec des indicateurs contenus dans un tableau de bord laissant voir le niveau de réalisation et les sources de financements. La revue se fait trimestriellement. Les lettres de missions permettent d'évaluer la performance de chaque ministère par rapport à la mise en œuvre des actions. Les ministères sont interpellés si le niveau de réalisation est faible. Cette faiblesse

peut dépendre du retard des décaissements des fonds, des difficultés dans la passation des marchés publics, mais aussi des capacités techniques des cadres.

De plus, la tenue régulière de séminaires gouvernementaux et de réunions interministérielles mensuelles a permis un véritable décloisonnement des services et une meilleure circulation des informations.

La culture de la performance est remarquable dans certains organismes parapublics tels que la Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET), l'Office Togolais des Recettes (OTR) mais également dans certaines entreprises relevant du Conseil National du Patronat où il existe des contrats de performance pour les employés. Les cadres de ces premières institutions susmentionnées ont d'abord été formés à la gestion de la performance. Par la suite, les responsables ont traduit la stratégie et les objectifs des organismes en objectifs ambitieux pour chaque cadre tout en leur clarifiant les attentes, en les guidant pour atteindre cette performance. Un climat de confiance a été créé entre les responsables et les employés à travers une évaluation juste et une récompense de la performance (sur la base des rapports de performance). Il faut noter également qu'au niveau de la société civile, l'Union des ONG du Togo (UONGTO) pratique la gestion de la performance à travers des lettres d'objectifs distribués aux employés en début d'années et dont la réalisation est suivie à travers des rapports périodiques.

De façon concrète, la culture de la performance se caractérise dans ces structures par :

- la responsabilisation des employés à travers la fixation d'objectifs ambitieux en lien avec les objectifs de l'organisme et avec des résultats mesurables pour chaque employé (contrats de performance), ainsi que par un encadrement permanent permettant d'aboutir à ces résultats. Un climat est créé afin que chaque employé comprenne ce qu'il faut pour la réussite de l'organisme et qu'il agisse dans son intérêt en se sentant responsable de ses actions ;
- l'établissement d'un climat de confiance grâce auquel l'employé a envie de prendre des risques (les objectifs ambitieux) tout en ayant l'assurance que, s'il les réalise, il sera récompensé conformément aux résultats et sera valorisé de façon différente par rapport à un employé qui a moins réalisé ;
- la motivation des employés à travers les récompenses adéquates (rémunération, promotion).

A la CEET, la promotion de jeunes cadres sur la base de leur performance a créé un mécontentement des cadres plus anciens dont la performance est inférieure à celle des jeunes.

La gestion de la performance au Togo n'est qu'à un état embryonnaire bien que les ministères et institutions disposent des plans stratégiques. Il n'existe pas de contrats de performance ; de plus les indicateurs de performance ne sont pas élaborés et suivis. Ceci étant, il n'existe pas de rapport de performance. Par conséquent, c'est un chantier à construire surtout à la veille de l'entrée en vigueur de la budgétisation axée sur les résultats prônée par les directives de l'UEMOA.

2.6. Arrangements institutionnels d'appui au suivi-évaluation au Togo

Au Togo, il est mis en place des arrangements institutionnels du système national en suivi-évaluation.

Au niveau du secteur public, on distingue :

- le comité interministériel d'évaluation des lettres de mission au Secrétariat Général du Gouvernement à la Primature (il se réunit tous les trois mois) ;
- le Ministère de la Planification, du développement et de l'Aménagement du Territoire (Direction Générale de la Planification et du Développement, Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale, le Secrétariat Technique du DSRP)

- le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques (Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT))
- le Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP/PRPF).
- la Cour des Comptes ;
- l'Inspection Générale d'Etat ;
- etc.

Les rôles et responsabilités de certains de ces arrangements ne sont pas spécifiés (exemple : le Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers), d'autres arrangements ne sont pas encore mûrs (exemple : le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques (Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT)).

Parmi ces institutions, le Ministère de la Planification, du développement et de l'Aménagement du Territoire et celui de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques sont liés au suivi-évaluation. Le premier renferme la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale chargée de la production des données (qui est en voie de devenir un institut) et la Direction Générale de la Planification et du Développement chargé du suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets et programmes. Le deuxième est chargé de l'évaluation des politiques publiques.

Il convient de relever outre ces institutions créées, il n'existe pas de lois, décrets, arrêtés ou règlements instituant le Suivi-Evaluation au Togo.

Au niveau des organisations non gouvernementales les arrangements institutionnels se présentent comme suit :

- le Réseau togolais des évaluateurs (RETEVA) :

Ce réseau créé en 2013 a pour mission de promouvoir la gestion axée sur les résultats et la performance au Togo. Il s'engage auprès des pouvoirs publics dans le processus de modernisation pour un développement durable. Il a organisé conjointement avec le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques et la section togolaise de la communauté africaine des praticiens (AFCOP) la semaine nationale de l'évaluation des politiques publiques en mars 2014 avec l'appui financier de la Banque Africaine de Développement (BAD). Il organise périodiquement des séminaires sur la gestion axée sur les résultats, la performance et le suivi-évaluation.

- la Concertation nationale de la société civile (CNSC) :

La Concertation Nationale de la Société Civile (CNSC) est un réseau de 53 organisations de la société civile du Togo œuvrant sur les thématiques de Démocratie et de Gouvernance. La CNSC est créée en mars 2002. Sa vision est d'être un Réseau dynamique et plus influent au Togo en matière de consolidation de la Démocratie et de la Gouvernance au Togo. Elle a un Conseil d'Administration de 15 membres et une Direction Exécutive. Elle fait le monitoring électoral, le monitoring des collectivités publiques et surtout le renforcement des capacités de la société civile togolaise en suivi-évaluation.

- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) :

Créé en 1921, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo est un établissement public. Véritable interface entre le monde des affaires et les pouvoirs publics, elle a une mission consultative et représentative. Elle assure également des missions de conseil, d'appui, d'information, de formation et de gestion de services industriels et commerciaux. A cet effet sur le plan national, elle est un organe de :

- ✓ Accueil, information et assistance des opérateurs économiques,
- ✓ Conseil sur toutes les questions relatives à l'environnement des entreprises,
- ✓ Formation (professionnelles, techniques, séminaires...)
- ✓ Création et gestion des infrastructures et/ou équipements collectifs (gares routières, aéroports, magasins ...)

La CCIT participe à la culture du Suivi-Evaluation et la Gestion de la Performance à travers ses contributions aux ateliers. Elle initie aussi des séminaires de renforcement de capacités de ses membres.

- le Conseil National du Patronat :

Le Conseil National du Patronat du Togo (CNP-TOGO) est créé en 1963 sous la dénomination de « Groupement Interprofessionnel des Entreprises du Togo ». Le 19 novembre 1990, il a changé de dénomination et est donc devenu « Conseil National du Patronat ». Il regroupe les associations professionnelles de base et travaille en partenariat avec le Gouvernement, les institutions, organismes et associations à caractère privé.

Sa mission consiste à entretenir des relations étroites avec les Associations de base et les partenaires des différents secteurs d'activités économiques, à leur apporter l'appui nécessaire à leur rayonnement et à leurs actions dans la défense et la promotion des intérêts et des droits des employeurs. Le Conseil est principalement une force de propositions de politique économique et sociale, une structure dynamique de coordination de représentation, d'information, d'action et d'étude.

Le CNP s'est doté d'un programme d'actions qu'il met en œuvre à travers quatre (04) comités techniques mis en place (Affaires économiques et financières ; Travail et affaires sociales ; Promotion du secteur privé ; Emploi et formation professionnelle). Le patronat participe également à la culture du Suivi-Evaluation et la Gestion de la Performance à travers ses contributions aux ateliers. Il initie également des séminaires de renforcement de capacité de ses membres.

Les rôles et responsabilités de ces organisations sont bien spécifiés. Ces organisations ne sont pas encore mûres. Seul le réseau des évaluateurs est lié au suivi-évaluation.

En ce qui concerne les bailleurs de fonds, chacun dispose de son propre arrangement institutionnel du système de suivi-évaluation avec des rôles et responsabilités spécifiés. Les arrangements institutionnels d'appui au suivi-évaluation des bailleurs de fonds ne sont également pas mûrs.

Ces arrangements nécessitent un renforcement des capacités pour appuyer le système de suivi-évaluation. Malheureusement les efforts du Gouvernement ne répondent pas aux attentes de formation en suivi-évaluation. La plupart du temps, l'expertise nationale est utilisée pour les formations. Il est fait également appel à certaines institutions locales (CADERDT) ou internationale (IDEA International). Quelques rares cadres (Ministère chargé de l'Agriculture, Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, Ministère de la Santé, etc.) sont envoyés vers des instituts étrangers (CANADA) pour la formation. En outre certains cadres (nombre très infime) bénéficient de l'appui des bailleurs de fonds (Programme des Nations Unies pour le Développement et la Banque Africaine de Développement), pour prendre part à des sessions de formation à l'international.

2.7. Perspectives ou attentes pour l'avenir

La fonction de suivi-évaluation n'est prise en charge que très partiellement par l'ensemble des acteurs en dehors les partenaires techniques et financiers. Il est admis par la plupart des acteurs que les hauts fonctionnaires ne comprennent pas ce que c'est que le suivi-évaluation et la façon dont il faut l'utiliser. De même, l'ensemble des fonctionnaires togolais (sauf quelques rares qui ont bénéficié d'une formation formelle en suivi-évaluation) n'ont pas de connaissances techniques en suivi-évaluation. Le fonctionnement des services statistiques des ministères (désintégrés, cloisonnés), le manque de ressources humaines à la Direction Générale de la Statistique conduit à une qualité insuffisante des données. Par conséquent, il est difficile de mesurer la performance des programmes. Contrairement aux programmes financés par les bailleurs de fonds, les évaluations ne sont pas effectuées de façon systématique sur les projets et programmes sur ressources internes rendant ainsi difficile la compréhension de leur efficacité. Ceci reste un grand défi à relever.

A l'avenir, les actions doivent être concentrées sur :

- le renforcement de la culture de suivi-évaluation à travers l'introduction et l'institutionnalisation des notions de la responsabilisation des employés, la création du climat de confiance entre responsables et employés et l'offre des opportunités aux employés (rémunération, promotion etc.)
- le renforcement des capacités en suivi-évaluation à travers la formation, l'appui-conseil sur les outils et méthodes de suivi-évaluation et de gestion de la performance, les réformes nécessaires pour asseoir le suivi-évaluation etc.
- le renforcement du système d'informations à travers la formation et l'appui conseil sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un système national et sectoriel de suivi-évaluation et aussi à travers, la dotation en moyens informatiques et technologiques
- le renforcement de capacités des statistiques sectorielles à travers l'appui-conseil et la formation sur la collecte, le traitement, l'analyse et le stockage des données.

Afin de permettre l'intégration des structures chargées du suivi-évaluation et d'éviter le cloisonnement dans le fonctionnement, les acteurs avancent l'idée de création d'un Bureau National de Suivi-Evaluation pour prendre en charge la coordination du suivi-évaluation.

De l'avis des acteurs, le niveau de prise en charge de la fonction de coordination des fonctions de suivi et évaluation par différentes structures ne permet pas d'en dégager une qui s'affirme par son leadership en la matière. Le résultat des différentes interviews confirme cette situation.

En effet, les acteurs approuvent la mise en place à l'avenir d'un Bureau National de Suivi-Evaluation (BNSE) au Togo comme ancrage institutionnel avec une autonomie et une indépendance pour son efficacité. Selon eux, ce bureau doit bénéficier d'une autonomie juridique et financière et fonctionner comme une agence.

Pour ce qui est des services attendus de ce bureau, ces acteurs mentionnent que le bureau national de suivi et évaluation doit se charger du renforcement et de la coordination des systèmes centraux de suivi et évaluation précisément liés aux programmes et projets de développement.

Le rôle et les services attendus du BNSE exprimés par les acteurs se résument à :

- l'accompagnement et la formation des services en charge du Système de Suivi-Evaluation dans les différentes directions ;

- la production d'une banque de données de base fiables pour la conception de nouveaux projets et l'analyse de la situation économique du pays ;
- l'élaboration de la politique nationale de Suivi-Evaluation, la coordination du système de Suivi-Evaluation et la centralisation des données nationales ;
- le suivi et l'évaluation des programmes et projets de développement économique et social du pays.

Par ailleurs les défis à relever sont relatifs à : (i) l'accès à temps aux informations pertinentes sur la mise en œuvre des politiques et stratégies, projets et programmes de développement à tous les niveaux de la hiérarchie du développement du pays, en vue de produire et de fournir des informations pertinentes au moment opportun aux autorités politiques et aux acteurs de développement pour la prise de décision et (ii) la planification, l'allocation des ressources axées sur les résultats et la reddition des comptes, pour mieux gérer les stratégies, programmes et projets de développement, rendre compte des résultats de mise en œuvre et réaliser une meilleure planification et allocation des ressources.

2.8. Lacunes en capacités

Le secteur de l'administration publique (ministères et institutions de la République) et celui des organismes non gouvernementaux (société civile et secteur privé) présentent d'énormes lacunes en matière de capacités en suivi-évaluation.

En effet, de l'entretien avec différents acteurs (essentiellement du secteur public et du secteur privé), il y en a qui déclarent entendre parler de suivi-évaluation et de son importance sans connaître son contenu (organisation et fonctionnement).

D'autres acteurs estiment avoir juste quelques notions sur le tas sans formation formelle (certains acteurs du secteur public et de la société civile)

Seuls quelques-uns (Secteur public et Société Civile) ont déclaré avoir suivi une formation en suivi-évaluation. Ils sont du Ministère de la Planification, Développement et de l'Aménagement du Territoire, du Ministère de l'Economie et des Finances, du Ministère de la Santé, du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, du Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, du réseau togolais des évaluateurs, de la Concertation Nationale de la Société Civile, etc. Somme toute, il y a très peu de personnes formées pour constituer une masse critique d'acteurs pouvant prendre en charge le suivi-évaluation.

De façon globale, les lacunes sont relatives aux effectifs (Secteur Public), aux capacités techniques (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile), aux capacités informatiques (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile) et aux moyens financiers (Secteur public, Secteur Privé, Société Civile). De ce fait, l'évaluation se fait très peu ou presque pas dans l'administration togolaise sauf dans le cadre des projets et programmes financés par les partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, l'administration togolaise affiche une énorme lacune en matière des données. Du fait de la diversité des structures de collectes dans les ministères et institutions non intégrées et qui fonctionnent de façon cloisonnée, il advient une duplicité de données des secteurs sur les mêmes phénomènes conduisant ainsi les utilisateurs à faire beaucoup plus confiance aux données de sources extérieures c'est-à-dire celles produites par les partenaires techniques et financiers. Ce problème révèle celui de

manque de formations des acteurs chargés de la production de données et aussi des moyens techniques pour le traitement desdites données. Par conséquent, la crédibilité, la fiabilité et la qualité des données sont généralement douteuses.

2.9. Rôle/point d'entrée possible pour le CESAG

Face aux lacunes constatées en matière de capacités en suivi-évaluation au Togo, le rôle du CESAG sera d'accompagner le pays dans : (i) l'institutionnalisation de la pratique de suivi et évaluation dans la mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets de développement à tous les niveaux national, sectoriel, régional et local dans le pays ; (ii) la maîtrise et l'utilisation des outils de suivi et évaluation par les responsables de toutes les institutions de la République, par les acteurs du secteur privé et de la société civile dans la gestion de leurs activités et (iii) la mise en place de systèmes intégrés d'informations sur le développement et de gestion intégrée financière (SIGFiP) et géographique (SIG) ainsi que des points nodaux sectoriels servant de base de données au niveau national, sectoriel et même décentralisé sur les politiques, programmes et projets de développement.

Pour son intervention, le CESAG peut envisager comme partenaires les institutions suivantes : le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire, le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, le Centre Autonome de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo, la branche togolaise de la Communauté Africaine de Pratique de la Gestion Axée sur les Résultats (COP-GRD), le Réseau des Evalueurs du Togo, le Cabinet VALKEN'S branche togolaise, le Bureau National de Suivi-Evaluation (BNSE) une fois mis en place, etc.

Tableau 2 : Actions prioritaires pour l'intervention du CESAG au Togo

N°	ACTIONS PRIORITAIRES	ECHEANCE
1	Envoi des courriers aux autorités et aux acteurs clés annonçant une mission d'exploration du CESAG	Juillet-Août 2015
2	Organisation de la mission d'exploration et signature d'un aide-mémoire pour l'intervention du CESAG	Septembre-Octobre 2015
3	Négociations entre le CESAG et la partie togolaise	Novembre-Décembre 2015
4	Début de l'intervention	Janvier 2016

2.10. Rôle des donateurs dans le suivi-évaluation au Togo

Les partenaires techniques et financiers jouent un rôle important dans le suivi-évaluation au Togo. Ils sont les premiers défenseurs de cette fonction qui leur fournit des indicateurs pour prendre des décisions d'attribution de l'aide et pour suivre l'utilisation des fonds alloués et les résultats en matière de développement. Ils interviennent dans le suivi et l'évaluation des programmes, des projets, des stratégies, des politiques, des questions thématiques, des secteurs ou des organisations au Togo. Ils développent des programmes stratégiques en matière de renforcement des capacités en suivi-évaluation. Il s'agit par exemple de l'Union Européenne (à travers le Programme d'Appui Institutionnel Phase 1 et 2), la Banque Africaine de Développement (à travers le Programme d'assistance technique ciblée multisectorielle et le projet de renforcement des capacités de formulation, d'exécution et de suivi des politiques économiques), la Banque Islamique de Développement (à travers le Projet de renforcement des capacités) etc.

Les bailleurs de fonds aident les partenaires nationaux dans leurs efforts d'appropriation et d'amélioration de compétence pour de meilleures informations, meilleures politiques et meilleurs résultats de développement.

3. Conclusions

3.1. Principales forces du suivi-évaluation au Togo

En matière de suivi-évaluation, le Togo présente un avantage à travers le Plan et les outils de suivi-évaluation mis en place pour le suivi et l'évaluation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), piloté par le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT) et complété par les actions instaurées à la Présidence de la République par la Cellule Economique et à la Primature par le Secrétariat Général du Gouvernement. Cette initiative peut être considérée comme la stratégie togolaise actuelle en matière de suivi-évaluation, une stratégie formelle n'étant pas encore disponible.

Par ailleurs, le Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et d'Evaluation des Politiques de Développement (DIPD) constitue également une force du point de vue du dispositif de suivi-évaluation au niveau central. Il comporte cinq (5) organes (le Comité national de pilotage des politiques de développement (CNPPD), le Secrétariat technique du DSRP, les Comités sectoriels (CS), le Comité Etat-donateurs (CED) et les Comités régionaux et locaux).

En outre, le CADERDT a élaboré et validé depuis 2013 le Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques sectorielles prenant en compte le mécanisme de suivi-évaluation des politiques sectorielles, les tableaux des indicateurs, la fiche de suivi-évaluation des indicateurs et la fiche d'évaluation de la performance du programme. Les cadres du secteur public, privé et de la société civile ont été formés sur l'utilisation de ce guide qui constitue un outil de référence en matière de pratique du suivi-évaluation en attendant la mise en place d'un système national de suivi-évaluation.

Les projets financés ou cofinancés par les Partenaires Techniques et Financiers ont mis en place un système de suivi-évaluation animé par une cellule de spécialistes en suivi-évaluation.

Pour la production de l'information de suivi-évaluation, le Togo a l'avantage de l'existence des structures au sein des départements ministériels et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques.

Tableau 3 : Quelques exemples de structures de production de données statistiques

N°	MINISTERES/ORGANISMES	STRUCTURES DE PRODUCTION DE DONNEES STATISTIQUES
1	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
2	Ministère de la santé	Direction des Etudes, de la Planification et de la Programmation Direction du système national d'information sanitaire et de l'informatique

3	Ministère de l'agriculture, de l'Élevage et de la Pêche	Direction des Politiques, de la Planification et du Suivi-Evaluation
4	Ministère des Enseignement Primaire et Secondaire	Direction de la planification de l'éducation et de l'évaluation
5	Ministère de l'Équipement Rural	Direction de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation
6	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publiques	Direction du suivi des marchés publics
7	Office Togolais des Recettes	Direction des Études et de la Planification Stratégique
8	Compagnie Energie Electrique du Togo	Direction des Études
Etc.		

Le Togo présente également des atouts en termes d'utilisation des résultats du suivi-évaluation issus des enquêtes (QUIBB, MICS, etc.), de recensements divers (RGPH, etc.), des rapports d'étapes de la SCAPE et des OMD etc.

Au titre de mécanismes en matière de suivi-évaluation, on note la disponibilité des outils suivants :

- le Guide méthodologique de suivi et évaluation des politiques sectorielles, élaborée par le CADERDT en avril 2013 ;
- le Guide d'élaboration des politiques publiques par le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire avec l'appui de la deuxième phase du Programme d'Appui Institutionnel pour faciliter la coordination de la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques en vue d'en optimiser l'impact sur les populations ;
- le Manuel de suivi-évaluation du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) qui inclut le système de suivi-évaluation dudit programme avec les procédures nécessaires ;
- le Manuel de suivi évaluation des Projets et Programmes du Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF) élaboré avec l'appui financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 2012. Il s'agit d'un document qui présente clairement le système, les outils, les procédures, les mesures d'accompagnement et les conditions de succès en matière de suivi-évaluation des projets et programmes au ministère en charge de l'environnement et des ressources forestières au Togo ;
- le manuel de suivi-évaluation du Plan sectoriel de l'éducation.

3.2. Faiblesses et principaux défis en suivi-évaluation au Togo

Globalement, il est à noter qu'il n'existe pas de politique ou de stratégie nationale en matière de suivi et évaluation au Togo.

Le Dispositif institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des politiques de développement (DIPD) reste toujours partiellement opérationnel. Ce dispositif demeure limité à l'administration centrale, faute de point d'ancrage dans le dispositif de la décentralisation en cours de mise en place.

Le Secrétariat Technique du DSRP chargé d'animer le DIPD souffre des moyens requis, notamment en ressources humaines, pour bien jouer son rôle de coordination et d'impulsion. Les comités sectoriels ne sont pas opérationnels tels que prévus par le dispositif. Les dispositions transitoires prévues sans délai à l'article 23 du décret régissant le DIPD se poursuivent depuis bientôt quatre (04) ans. Il n'existe aucun texte réglementaire qui crée de façon systématique les directions de la planification et du suivi-évaluation (DPSE) dans les ministères et autres organes de l'administration publique togolaise. L'arrêté n°2011-066/PMRT du 02 novembre 2011 portant création de onze (11) comités sectoriels dans le cadre du DIPD est déjà caduc au regard de la configuration actuelle du gouvernement. En effet, certains portefeuilles ministériels dont les ministres étaient nommés présidents de comité sectoriel ont été divisés par deux ou trois ou se sont vus attribués d'autres secteurs d'activités. De plus, au lieu de l'expression "Ministre en charge de...", celle de "Ministre de" a été utilisée, ce qui ne facilite pas la responsabilisation qui est un principe important en matière de gestion axée sur les résultats.

Seuls quelques ministères tels que le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF), le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS), le Ministère de la Santé (MS) disposent d'un Système de Suivi-Evaluation en général liés à des projets, programmes ou plans spécifiques financés par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Sur les 31 ministères créés par décret n°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels, à 60% (19) disposent, parmi les structures de l'administration centrale, d'une direction chargée de la fonction de planification et d'évaluation pour certaines d'entre elles, de la fonction de suivi et/ou d'évaluation. Les statuts, attributions, structuration, positionnement et taille varient d'un ministère à un autre. Le Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire et le Ministère de l'Economie et des Finances n'en disposent pas au titre de ministères sectoriels, mais ils disposent plutôt de structures qui s'occupent des fonctions de planification et suivi-évaluation à l'échelle nationale concernant les politiques publiques, les projets et programmes.

Bien que certains ministères disposent d'une direction de la Planification et du Suivi-Evaluation, force est de constater que l'ensemble de ces directions ne sont pas totalement opérationnelles par manque de capacités (effectifs, capacités techniques, capacités informatiques etc.). Il n'est pas rare de trouver un effectif de trois (3) à cinq (5) cadres pour une direction subdivisée en deux divisions.

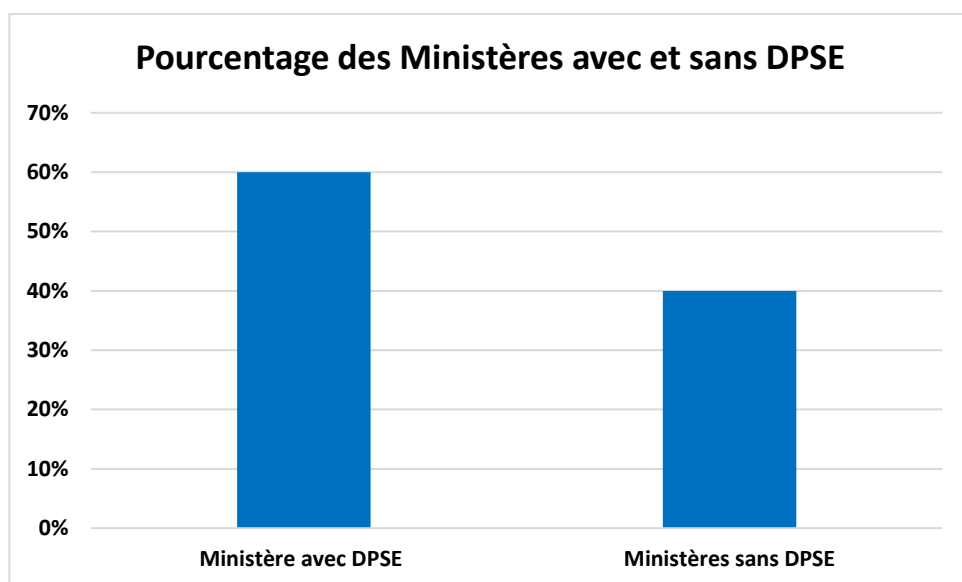
Tableau 4 : Ministères, Structures et Fonctions

N°	MINISTERES	STRUCTURES	FONCTIONS
1	Ministère de la Santé	Direction Générale des études, de la planification et de l'information sanitaire	Planification, Suivi et Evaluation
2	Ministère de l'Equipement rural, anciennement Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hydraulique Villageoise	Direction de la Planification, du Suivi et de l'Evaluation	Planification, Suivi et Evaluation
3	Ministère de l'Economie et des Finances	Direction Générale du Budget, des Finances et de l'Evaluation des Politiques Publiques (La dernière fonction est revenue au Ministère de	Evaluation

		la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques)	
		Direction des études, du contrôle et du suivi de la situation administrative des agents de l'Etat	Planification, Suivi
4	Ministère du Tourisme	Direction de la Planification et du Développement touristique	Planification, Suivi et Evaluation
5	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile	Direction des études statistiques, de programmation et suivi-évaluation	Planification, Suivi et Evaluation
6	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	Direction des études et de la planification	Planification, Suivi et Evaluation
7	Ministère des Travaux Publics	Direction des études, de la planification et du suivi-évaluation	Planification, suivi et évaluation
8	Ministère des Mines et de l'Energie	Direction de la Planification énergétique	Suivi et Evaluation
9	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	Direction des Politiques, de la Planification et du Suivi-Evaluation	Planification, Suivi et Evaluation
10	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	Direction de la Statistique, de la Recherche et de la Planification	Planification, Suivi et Evaluation
11	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire	Direction générale de la Planification et du Développement (Niveau central)	Planification, Suivi et Evaluation
12	Ministère des Transports	Direction des études, de la planification et de la coordination	Planification, Suivi et Evaluation
13	Ministère de la Promotion de la Femme	Direction de la planification, du suivi-évaluation et des recherches	Planification, Suivi et Evaluation
14	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Direction de la Planification et de l'évaluation	Planification, Suivi et Evaluation
15	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale	Direction des études prospectives et de suivi-évaluation	Planification, Suivi et Evaluation
16	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	Direction des Etudes et de la Planification	Planification, Suivi et Evaluation

17	Ministère de l'Industrie, de la Zone Franche et des Innovations Technologiques	Direction de la Planification et de la Compétitivité	Planification, Suivi et Evaluation
18	Ministère des Sports et des Loisirs	Direction des études et de la Planification	Planification, Suivi et Evaluation
19	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire	Direction de la planification de l'éducation et de l'évaluation	Planification, Suivi et Evaluation

Graphique 1 : Pourcentage des Ministères avec DPSE et sans DPSE



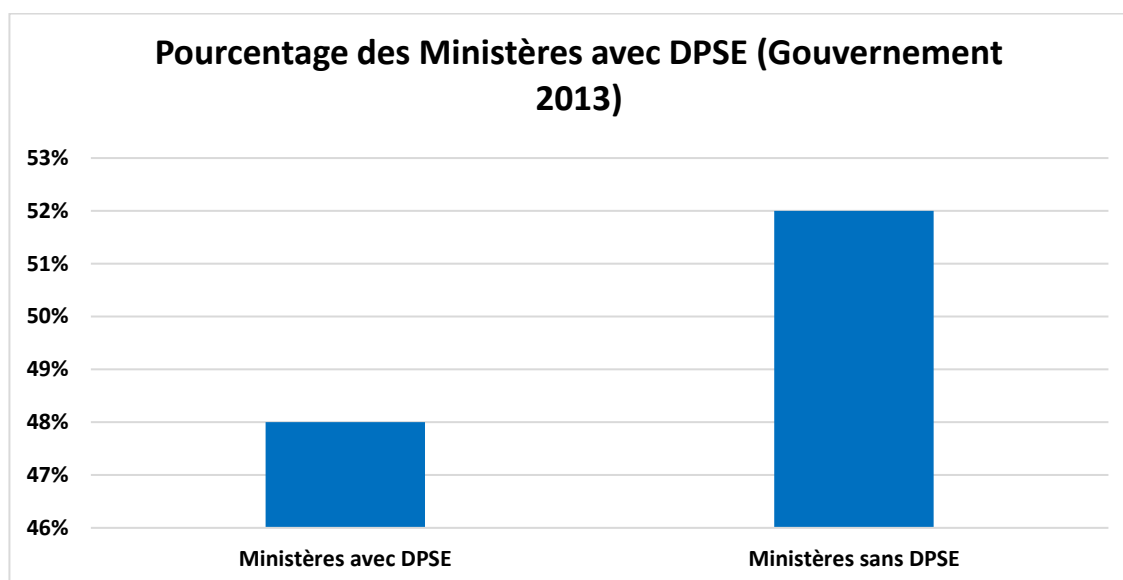
Le graphique ci-dessus révèle que 60% des ministères disposent d'une direction de la planification et suivi-évaluation contre 40% qui n'en disposent pas encore sur les 31 ministères créés par décret n°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels.

Par rapport à la configuration gouvernementale actuelle (25 ministères) formée le 17 septembre 2013, il révèle qu'une douzaine (48%) d'entre eux dispose d'une direction en charge de la planification et du suivi-évaluation avec les mêmes caractéristiques que celles ci-dessus mentionnées. En effet, certains ministères ont été rattachés à d'autres perdant ainsi certaines de leurs structures et attributions. D'autres ont été nouvellement créés tels que le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, le Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration, le Secrétariat d'Etat chargé des Relations avec les Institutions de la République, le Secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie.

Tableau 5 : Ministères disposant d'une direction de la planification et du suivi-évaluation (Gouvernement 2013)

N°	MINISTERES
1	Ministère de l'Équipement rural
2	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
3	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
4	Ministère des Travaux Publics et des Transports
5	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
6	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
7	Ministère de de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
8	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
9	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
10	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
11	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire
12	Ministère de la Santé

Graphique 2 : Pourcentage des Ministères avec DPSE (Gouvernement 2013)



Selon le graphique ci-dessus, seuls 12 ministères du gouvernement actuel (48%) disposent d'une direction de la planification et suivi-évaluation contre 52% suite au réaménagement de 2013.

Selon les personnes interviewées, il serait prévu dans le décret portant structure des ministères, une structure en charge de ces fonctions dans tous les ministères qui devrait être prise en compte dans les arrêtés des ministères. Force est de constater que la question d'harmonisation du statut, d'attributions, de l'organisation et du fonctionnement de cette structure continue de se poser. Car, pendant que certains ministères prévoient des directions, d'autres se contentent de noyer ces fonctions dans des structures qui ne leur permettront pas d'être exercées de façon efficace. Par exemple c'est le cas de l'Unité d'Appui aux Projets et Programmes (UAPP) au MPDAT qui ne va s'occuper que des projets et programmes du ministère laissant de côté les activités autres que les projets.

En dehors des ministères chargés de la santé et de l'agriculture dont les structures déconcentrées disposent de système d'informations et de mécanismes de suivi et évaluation, la plupart des autres ministères ne possèdent pas de système de suivi-évaluation. Les systèmes de Suivi-Evaluation existants ne sont dus qu'aux projets financés par les PTF (MS, MAEP).

De l'interview, il ressort également que bon nombre de projets disposent de peu d'effectifs. Ainsi, on peut noter des projets avec un effectif d'une(1) ou de deux(2) personnes.

En matière de renforcement des capacités des ministères et institutions en matériels de travail de suivi-évaluation, il ressort que la plupart des structures ou ministères sont faiblement équipés. Quelques exemples : Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (6 ordinateurs), Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (5 ordinateurs), Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (10 ordinateurs), Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (19 ordinateurs), Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (4 ordinateurs), Ministère des Sports et des Loisirs (1 ordinateur). L'analyse de ces exemples révèle que deux Ministères (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire) disposent d'un nombre élevé d'ordinateurs. Ceci est dû à l'appui des PTF à ces ministères à travers les projets et programmes financés par ces derniers. Les autres ministères qui n'en bénéficient pas ont un nombre réduit d'ordinateurs.

De plus, il n'existe pas de guide/manuel de référence en matière de suivi et évaluation pour tous les acteurs de gestion du processus de développement du Togo. Ceux qui existent sont, soit sectoriel (Manuel de Suivi-Evaluation du Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières), soit partiel et non mis en œuvre (Guide méthodologique du Suivi-Evaluation du CADERDT).

Les Institutions de la République (Assemblée Nationale, Cour Constitutionnelle, Cour des Comptes, Inspection Générale d'Etat, etc.) reconnaissent l'importance du suivi et de l'évaluation des politiques, stratégies, programmes, plans et projets pour un processus de développement efficace. Toutefois, aucune de ces institutions ne dispose encore de structures chargées de suivi et évaluation, ni de mécanismes ou systèmes de suivi et évaluation formels. De plus, les ressources matérielles, financières et humaines appropriées et qualifiées pour la prise en compte des fonctions de planification et de suivi et évaluation sont pratiquement inexistantes dans ces institutions.

Le secteur privé et la société civile reconnaissent eux aussi la Gestion axée sur les résultats comme mode incontournable par lequel passe le développement. Malgré leur bonne volonté, les pratiques de suivi et évaluation ne sont pas encore bien internalisées. Seule la Concertation nationale de la société civile s'est dotée d'un mécanisme inclusif de suivi et évaluation des activités qu'elle a conçu et utilise, tandis que la Chambre du commerce et d'industrie n'a prévu qu'un mécanisme du suivi-évaluation dans la charte élaborée pour les PME et PMI.

Les ressources humaines disponibles sont insuffisantes et ont besoin de renforcement de capacités en matière de suivi et évaluation en vue de répondre correctement aux attentes des populations.

Les PTF présents au Togo sont nombreux, et chacun y intervient selon ses domaines de concentration. Dans le cadre du Comité Etat-Donateurs prévu dans le DIPD, les contributions qu'ils apportent à l'Etat togolais participent à la réalisation des orientations stratégiques retenues par le gouvernement. Cependant, ils relèvent que l'absence de dispositifs nationaux appropriés et formels de suivi et évaluation au Togo ne leur permet pas de coordonner leurs interventions en matière de suivi et évaluation selon les

engagements pris lors de la Déclaration de Paris en 2005. Au regard des expertises qu'ils développent, certains d'entre eux s'en tiennent à leurs propres systèmes. D'autres tels que l'UNICEF, la BAD, l'OMS, le PNUD s'appuient sur les dispositifs de suivi et évaluation existants dans les structures/institutions (Ministère de la Santé, Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, Ministère des Travaux Publics et des Transports, la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale).

Le système de suivi-évaluation au Togo est décentralisé, cloisonné. Les structures chargées du suivi-évaluation ne sont pas intégrées. On note une absence de coordination desdites structures. En outre, ce système est caractérisé, entre autres, par une inadéquation des données produites par rapport aux besoins des utilisateurs, une duplicité des données sur le même phénomène, une dépendance de la production des ressources extérieures.

En ce qui concerne la crédibilité et la qualité des données, la situation de la production des indicateurs est variable selon les Ministères. Par exemple, au niveau des indicateurs de l'éducation, le Ministère chargé des enseignements primaire et secondaire a mis en place des dispositifs permettant de collecter les informations à la base, de les traiter et de produire les informations statistiques. Ainsi, chaque année des annuaires statistiques sont publiés contenant les principaux indicateurs sur l'éducation : taux de scolarisation, taux de redoublement, taux d'achèvement, etc. Toutefois, lorsque l'on considère le niveau des compétences des agents sur le terrain (des enseignants jusqu'aux agents administratifs chargés de collecter et de diriger les données jusqu'au niveau central), il y a lieu d'émettre quelques réserves quant à la fiabilité des données. Pour ce qui est de la santé, les indicateurs sur les taux de couvertures vaccinales sont présentement produits annuellement par le Programme Elargi de Vaccination (PEV). Vu les lacunes dans le système de collecte et de suivi, on note une déperdition d'informations non négligeable. Les organisations internationales estiment souvent que ces statistiques ne sont pas fiables et appliquent pour cela un coefficient de correction afin de les rapprocher de la réalité. C'est le cas des statistiques de la santé évaluées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF)

Il est important de souligner que quelle que soit sa qualité, l'information statistique disponible dans les différents départements ministériels est généralement incomplète. Elle est surtout quantitative et doit être complétée par des données de sondages et enquêtes étant donné qu'au niveau régional, les responsables du suivi-évaluation sont confrontés aux difficultés de fonctionnement et ne peuvent pas vérifier la fiabilité des informations collectées.

Une des difficultés majeures à laquelle la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale fait face est l'insuffisance des ressources nécessaires (humaines, financières, techniques, logistiques, technologiques) pour mener à bien des enquêtes au niveau national.

En conséquence, on peut conclure qu'en termes de compétences techniques et managériales en matière de suivi-évaluation, la situation est embryonnaire au Togo. Les ressources (matérielles, humaines, logistiques, technologique) et la fiabilité des données restent un défi majeur du Gouvernement qui, à travers certaines initiatives et avec l'appui des défenseurs du suivi-évaluation, manifeste la volonté de faire du suivi-évaluation et de la gestion de la performance, une fonction obligatoire en vue de la reddition des comptes et d'une gestion axée sur les résultats. Ceci est un impératif vis-à-vis des directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

D'autres faiblesses du Togo en matière du suivi-évaluation se résument en manque d'indicateurs Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Limités dans le temps (SMART), absence de système d'informations adéquat, absence de plan de communication, absence de culture de suivi-évaluation, absence de rapports, faible actualisation des données à la base, irrégularité des évaluations,

faible diffusion des rapports, faible utilisation des informations diffusées, manque de moyens financiers, techniques, technologiques, logistiques, insuffisance d'experts et de praticiens en Suivi-Evaluation.

3.3. Demande potentielle des services en suivi-évaluation

La demande en suivi et évaluation existe au Togo. Elle est manifeste et tend à s'accroître considérablement à l'avenir dans tous les secteurs d'activités (les administrations publiques, les collectivités locales décentralisées et administrations déconcentrées, ainsi que les Organisations Non Gouvernementales et les entreprises du secteur privé), en raison des exigences de bonne gouvernance qui imposent le respect des principes fondamentaux de transparence, d'efficacité, d'efficience et de responsabilité dans la gestion des affaires publiques. L'Etat affiche de plus en plus une volonté manifeste de renforcement du suivi-évaluation et de la notion de performance d'où la création du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politique Publiques qui a à son actif l'organisation de la semaine de l'évaluation ayant réunie les plus hautes autorités, les hauts fonctionnaires, les élus, les acteurs nationaux et internationaux. Cette prise de conscience de l'importance du suivi-évaluation et de la gestion de la performance laisse entrevoir la disponibilité de l'Etat à y engager des ressources.

Les besoins du Togo en matière de suivi-évaluation et de gestion de la performance sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Besoins du Togo en matière de suivi-évaluation et gestion de la performance

N°	CATEGORIE	BESOINS	CIBLES
1	Appui institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement en ressources humaines • Equipement en matériels informatiques (ordinateurs, logiciels, etc.) et en matériels logistiques (Véhicules) 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur public (Ministères, Institutions de la République, Organismes parapublics) • Secteur privé (Conseil national du Patronat) • Société Civile
2	Appui conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un mécanisme de dialogue (société civile, secteur privé, partenaires de S&E, instituts de formation, praticiens en S&E, etc.) • Clarification des rôles, responsabilités, du mandat et des besoins en ressources d'une nouvelle unité centrale de S&E qui finira par servir de centre de la politique de S&E pour le gouvernement • Détermination des ressources (financières et humaines) • Institution des normes de pratique professionnelle et des procédés couramment utilisés dans divers types d'évaluation • Renforcement général du système statistique national 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur public (Ministères, Institutions de la République, Organismes parapublics) • Secteur privé (Conseil national du Patronat, Chambre de Commerce et d'Industrie et autres entreprises) • Société Civile

3	Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en suivi-évaluation • Formation sur la Gestion Axée sur les Résultats et sur la gestion de la performance • Formation sur les composantes d'un système national de S&E ainsi que son organisation et son fonctionnement aux niveaux central, régional et sectoriel • Formation sur le système intégré d'information • Partage des bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience internationale • 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur public (Ministères, Institutions de la République, Organismes parapublics) • Secteur privé (Conseil national du Patronat, Chambre de Commerce et d'Industrie et autres entreprises) • Société Civile
4	Plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation aux niveaux politiques et hauts fonctionnaires du rôle et de diverses façons possibles qu'un système de S&E axé sur les résultats peut être utilisé pour améliorer la gouvernance du secteur public et les décisions de gestion • Sensibilisation des autorités togolaises sur la manière dont le S&E va être utilisé dans le fonctionnement de l'administration, y compris son lien avec la politique, la planification et le cycle budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Présidence de la République, Gouvernement, Assemblée Nationale, Directeurs Généraux, Directeurs, Chefs de Services, Elus locaux, Responsables des organisations de la Société Civile, etc.
5	Assistance technique	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une politique nationale de suivi-évaluation • Elaboration de plans de S&E pour les systèmes nationaux et sectoriels de S&E • Elaboration des manuels de procédures de S&E • Elaboration d'un système intégré d'information • Identification des changements institutionnels et organisationnels qui pourraient être nécessaires dans le passage au nouveau système national de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur public (Ministères, Institutions de la République, Organismes parapublics) • Secteur privé (Conseil national du Patronat, Chambre de Commerce et d'Industrie et autres entreprises) • Société Civile

3.4. Principaux contacts dans le pays pour les futures offres de services en suivi-évaluation

Les contacts contenus dans le tableau ci-dessous sont ceux avec qui le CESAG peut engager des discussions pour les offres de services en suivi-évaluation à venir

Tableau 7 :Principaux contacts dans le pays

Structures	Nom et Prénom	Titre	Contacts
Primature	Simféitchéou PRE	Directeur de cabinet	Téléphone :(228) 221 15 64 – 22 21 29 52 Fax : 22 21 20 40
Cellule Economique de la Présidence de la République	Pascal Firmin NDIMIRA	Conseiller Spécial du Président de la République	Tel. 228 22 23 66 00 pfndimira@yahoo.fr
Secrétariat Général du Gouvernement	MASSINA	Secrétaire Général	Tel. 228 22 21 43 78
Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire	Mawussi Djossou SEMODJI	Ministre	Tel. 228 22 20 67 25 micodevat@yahoo.fr
Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques	Kako NUBUKPO	Ministre	Tel.228 22 21 88 33
Ministère de l'Economie et des Finances	Adj. Otêth AYASSOR	Ministre	228 90 25 78 46
Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers	Mongo AHARH KPESSOU	Secrétaire Permanent	Tel. 228 22 21 00 37
Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration	Elliot OHIN	Ministre	Tel. 228 90 28 07 82 228 22 22 76 85
Ministère de la Santé	Prof. NAPO Koura	Secrétaire Général	Tel. 228 22 21 25 14 228 90 04 60 01
Ministère des Enseignement Primaire et Secondaire	Florent MAGANAWE	Ministre	22 20 07 10
Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	Col. OuroAGADAZI	Ministre	Tel. 228 22 20 39 31
Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	André JOHNSON	Ministre	Tel. 228 22 21 28 97/ 228 22 22 44 26 Fax : 228 22 21 03 33 Email : merf-togo@yahoo.fr
Ministre du Développement à la base, de l'Artisanat et de l'Emploi des Jeunes	Mme Victoire DOGBE-TOMEGA	Ministre	Tél : 22 31 37 44 / 22 61 07 40.
Ministre de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République	Koffi ESAW	Ministre	Tel. 22 21 26 53
Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Octave Nicoué BROOHM	Ministre	228 22 21 68 65 228 22 22 09 83 228 22 21 39 26 228 22 21 09 71 Fax : 22 22 07 83
Ministre de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	Gilbert BAWARA	Ministre	Tel. 228 22 21 59 45 Fax : 228 22 22 61 50

Ministre des Mines et de l'Energie	Nupokou DAMMIPI	Ministre	Tél : 228 22 21 20 04 / 22 20 07 62/ 22 22 20 78 Fax : 228 22 20 08 05 E-mail : energie@energie.gouv.tg
Ministre de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation	Dédé Ahoefah EKOUE	Ministre	Tel. 228 22 21 68 79 Fax : 228 22 22 61 66 Email : ekouedede@yahoo.fr promotionfemme@promotionfemme.gouv.tg
Ministre des Postes et de l'Economie Numérique	Cina LAWSON	Ministre	Tel. 228 22 21 25 28
Ministre de la Sécurité et de la Protection Civile	Col. YARK Damehane	Ministre	Tel. 228 22 20 86 60
Ministre de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Industrie	Hamadou Brim BOURAÏMA-DIABACTE	Ministre	Tel. 228 22 21 20 97
Ministre des Travaux Publics et des Transports	Nisao GNOFAME	Ministre	Tel. 228 22 23 14 16
Ministre des Droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie, chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR	Amadou YACOUBOU	Ministre	Tel. 228 22 21 30 53
Ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé	Mme Bernadette LEGZIM-BALOUKI	Ministre	Tel. 228 22 21 05 52
Ministre de l'Equipement Rural	Bissoune NABAGOU	Ministre	Tel. 228 22 21 87 92
Ministre de la Fonction Publique	Gourdigou KOLANI	Ministre	Tel. 228 22 21 41 83
Ministre de l'Urbanisme et de l'Habitat	Fiatuwo Kwadjo SESSENOU	Ministre	Tel. 228 22 22 55 94
Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération	Robert DUSSEY	Ministre	Tel. 228 22 21 29 11
Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale	John Siabi Kwamé-Kouma AGLO	Ministre	Tel. 228 22 20 99 19
Ministre de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique	Mme ANATE Koumealo	Ministre	Tel. 228 22 22 64 48
Ministre des Sports et des Loisirs	Mme Angèle AMOUZOU-DJAKE	Ministre	Tel. 228 22 21 23 52
CADERDT	Dr. AMADOU Akilou	Directeur Exécutif par Intérim	Tél. 228 22 21 88 33 Fax: 228 22 22 88 33 E-mail : info@caderdt.com
UONGTO	DJADJA	Directeur Exécutif	Tel. 22 25 48 99 / 90 14 68 27 / 90 05 35 10 Email : uongto_2000@yahoo.fr

FONGTO	Remy AFOUTOU	Président	Tél: 22 54 83 49 / 90 91 01 27/ 22 21 87 43 / 23 36 49 54/ 90 97 60 76
Concertation Nationale de la Société Civile (CNSC)	AMEGAKPO KOMIVI SEMEKO	Directeur Exécutif	cnsctogo@yahoo.fr
CCIT	Essouhouna MEBA	Président	Tel. 228 22 23 29 00 228 22 21 70 65 Email : ccitogo@gmail.com ccit@ccit.tg
Conseil National du Patronat (CNP)	NAKU Kossivi	Président	Tel: (00228) 22 21 08 30 Fax: (00228) 22 21 71 11 E-Mail : cnp_togo@yahoo.fr cnptogo@gmail.com
ONG Entreprises Territoires et Développement	Komi ABITOR	Directeur Général	Tel. 228 22 51 94 81 Email : etd@etd-ong.org
AIMES AFRIQUE	Dr. Michel KODOM	Président	Tel. 228 90 02 85 95
Collectif des Associations contre l'Impunité au Togo (CACIT)	DANSOU Kossi Grégoire	Président	Tel. 228 22 26 56 53 228 22 36 00 84 Email : cacitogo@gmail.com
Institut Togolais de Recherche Agronomique (ITRA)		Directeur Général	Tél. (228) 22 25 21 48 / 22 25 30 96 Fax : (228) 22 25 15 59 Email : itra@cafe.tgitra@itra.tg
Office Togolais des Recettes (OTR)	Henri GAPERI	Commissaire Général	+228 - 22 53 14 00 Email : otr@otr.org
Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET)	Gnadé DJETELI	Directeur Général	Tel. 228 22 21 27 44 Email : ceet@ceet.tg
Togo Télécom	Romain TAGBA	Directeur Général	Tel. 228 22 21 44 01 228 22 21 03 73 E-Mail : contact@togotelecom.tg
Togo Cellulaire	Affoh ATCHA-DEDJI	Directeur Général	Tel. 228 22 22 66 11 / 22 25 80 80 Fax : 228 22 22 59 00 / 22 25 80 81 Courriel : togocel@togocel.tg
Université de Lomé	Prof. Messanvi GBEASSOR	Président	Tel. 228 22 21 35 00 228 22 21 30 27 Fax : 228 22 21 85 95
Université de Kara	Pr Komi Paalamwé TCHAKPELE	Président	Tel. 228 26 61 02 56
Institut Africain d'Administration et d'Etudes Commerciales (IAEC)	Bassabi KAGBARA	Fondateur	Tel. 228 22 20 20 91 228 22 51 44 21 Email : contact@iaec-universite.org
Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO)/Unité Universitaire du Togo	RP Jean-Baptiste Vérité Kokou KPODZO	Président	Tél : (00228) 23206703
Société Aéroportuaire de Lomé Tokoin (SALT)	Akrima KOGOE	Directeur Général	Tel. 228 22 23 60 60 / 228 22 23 60 61 Fax : 228 22 26 88 95 Email : salt@cafe.tg

Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC)	Col. Gnama LATTA	Directeur Général	Tel : +228 22263740 Fax : +228 22260860 E-mail : anac@anactogo.fr anac@anac-togo.tg
Cour des Comptes	Jean EDOH	Président	Bd Léopold Sedar Senghor B.P. 1336 Tél. : (00228) 22 61 05 10 / 22 61 89 28 Fax 22 61 89 27 / 22 61 89 21 web: www.courdescomptestogo.org E-mail: info@courdescomptestogo.org
Cour Constitutionnelle	Abdou ASSOUMA	Président	Tél.: (+228)22610 40 Fax :22610545 Mail : togocourconstitutionnelle@yahoo.fr
Assemblée Nationale	Dama DRAMANI	Président	Tel. 228 22 22 57 91 Fax : 22 22 11 68 Mail : asnato@tg.refer.org gnoqmirenoufodorcas@yahoo.fr
Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale(DGSCN)	Yao NGUISSAN	Directeur Général	Tel : (228) 22 21 62 24 / (228) 22 21 22 87 E-mail : dgscn_tg@yahoo.fr
Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)	Réné KAPOU	Directeur Général	Tel. (00228) 22 22 50 93 / 22 22 03 03 / 22 22 03 04 Fax : (00228) 22 22 60 02 Mail : armptogo@yahoo.fr
Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)	Zouehatou KASSA TRAORE	Directrice	Tel 228 22 22 56 45
Autorité de régulation du Secteur de l'Electricité (ARSE)	Théophile Komla Nyaku	Directeur Général	Tel. (228) 222 20 78 Fax: (228) 222 20 61 E-mail : arse@cafe.tg
Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC)	Kokou TOZOUN	Président	Tel. +228 22 50 16 78 E-mail : infos@haactogo.tg
Autorité de Règlementation des secteurs des Postes et Télécommunications (ART&P)	M. Abayeh BOYODI	Directeur Général par interim	Tél: (228) 22 23 63 89 Fax: (228) 22 23 63 94 Mail: dq@artp.tg
Nouvelle société cotonnière du Togo (NSCT)	Dr. DJAGNI Kokou	Directeur Général	Tel. 228 24 40 01 53 / 22 14 05 39 Fax : 228 24 40 00 33 Email : nsct_dgat@togo-imet.com
Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT)	Michel KEZIE	Directeur Général	Tel. (228) 23 31 80 40 / 23 35 01 46 Fax : (228) 2331 80 13 / 23 38 63 03
Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE)	Efana K. ADADJI	Directeur Général	E-mail : info@angetg.org Tel. : (00228) 22 42 15 16

Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Kokou Djifa ADJEODA	Directeur Général	Téléphone : (228) 22 21 21 30 / 22 21 70 46 Fax : (228) 22 21 35 29 Boite postale : 64 Email: ena@ena.tg
Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)	Edmond Comlan AMOOUSSOU	Directeur Général	Tel. 228 22 20 97 58 / 22 20 97 74 / 22 20 97 79 Fax : 228 22 21 17 38 Email : anpetg@yahoo.fr
Société des Postes du Togo (SPT)	Kwadzo Dzodzro KWASI	Directeur Général	Tel. 228 22 21 44 03 Fax : 228 22 21 12 08 Mail : laposte@laposte.tg
Caisse de Retraite du Togo (CRT)	Yao I. DIAPENA	Directeur Général	Tel. 228 22 21 08 43 Email : cretraite.togo@gmail.com
Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS)	Koffi Kadanga WALLA	Directeur Général	Tél: +228 22259696
Institut National d'Assurance Maladie (INAM)	Miriame DOSSOU	Directrice Générale	Tel. 228 22 21 47 98 / 22 21 99 99 / 22 21 47 99 Email : inam@inam.tg
Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo (ANSAT)	Col. Ouro Koura AGADAZI	Directeur Général	Tel. 228 22 61 19 07
Togolaise des Eaux (TdE)	Marc AKLESSO ACQUITEME	Président du Conseil d'Administration	Tel. 228 22 21 59 63 / 22 21 34 81 Fax : 22 21 46 13 Email : tdedg11@yahoo.fr
Port Autonome de Lomé (PAL)	Fogan ADEGNON	Directeur Général	Tel. 228 22 27 47 42 / 22 23 78 00 Fax : 228 22 27 26 27 / 22 27 02 48 Email : togoport@togoport.tg
Mairie de Lomé	Fogan ADEGNON	Président de la Délégation Spéciale	Tel. 228 22 21 26 20 / 22 22 57 86 Fax : 228 22 21 54 34 Email : mairielome@yahoo.fr

3.5. Synthèse de la situation du Togo en matière de Suivi-Evaluation

Tableau 8 : Synthèse de la situation du Togo en matière de Suivi-Evaluation

Synthèse sur le rapport sur les capacités actuelles en suivi et évaluation dans le pays	
Composante S & E	Elaboration de la capacité en S & E
<ul style="list-style-type: none"> • Système national de S&E 	Non : il n'existe pas un système national formel de S & E au Togo. Le système actuel se compose de plusieurs services créés au sein des ministères et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques. Ce système est décentralisé, cloisonné, avec des structures non intégrées et sans réelle coordination.
<ul style="list-style-type: none"> • Unité centrale de S&E 	Non : aucune unité centrale n'est mise en place pour coordonner le suivi-évaluation au niveau national. En effet, dans l'administration publique togolaise, il existe à ce jour, cinq (05) structures qui mènent

	des activités de coordination à des degrés divers en matière de suivi et évaluation.
<ul style="list-style-type: none"> S&E dans les secteurs spécifiques 	<p>Secteur Education : Banque Mondiale, Banque Islamique de Développement</p> <p>Secteur de la Santé : OMS, UNICEF</p> <p>Secteur agricole : Banque Mondiale</p> <p>Secteur gouvernance : Banque Mondiale, Union Européenne, Banque Africaine de Développement, Banque Islamique de Développement, GIZ, PNUD</p> <p>Secteur Eau assainissement : Union Européenne, UNICEF</p> <p>Secteur environnement : Fonds pour l'Environnement Mondial</p>
<ul style="list-style-type: none"> S & E par un ministère 	<p>Les unités de S&E sont essentiellement opérationnelles dans les ministères prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire - Ministère de la Santé - Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche - Ministères des Travaux Publics et des Transports - Ministère de l'Environnement - Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
<ul style="list-style-type: none"> S & E dirigé par des donateurs 	<p>Banque Mondiale : appui financier au renforcement des capacités techniques et informatiques</p> <p>Banque Islamique de Développement : appui financier au renforcement des capacités techniques</p> <p>OMS et UNICEF : appui financier au renforcement des capacités techniques et informatiques</p> <p>Union Européenne : appui institutionnel</p> <p>Banque Africaine de Développement : appui au renforcement des capacités techniques et informatiques</p> <p>PNUD : appui technique renforcement des capacités techniques</p> <p>Etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Rapports sur les progrès dans le DSRP 	<p>Le Secrétariat Technique du DSRP du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire mène les activités du S&E</p> <p>La qualité des informations est bien perçue</p>
<ul style="list-style-type: none"> Rapports sur les progrès dans les OMD 	<p>La Direction Générale de la Planification et du Développement du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire mène les activités du S&E</p> <p>La qualité des informations est bien perçue</p>
<ul style="list-style-type: none"> Rapport de performance au vue des plans/objectifs nationaux de développement 	<p>Les rapports de performance ne sont pas encore totalement une réalité au Togo. C'est un chantier à construire au regard des directives de l'UEMOA</p>

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes interviewées par secteur

➤ SECTEUR PUBLIC

Nom du Ministère/Institution	Personne interviewée	Titre et coordonnées	Date de l'entretien
Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (Secrétariat Technique du DSRP)	KAMAGA Paul	Secrétaire Technique du DSRP	03/09/2014
	HOMEVOR Etsri	Secrétaire Technique Adjoint du DSRP Tel. 90 24 46 85	
	DADE Augustin	Expert international en suivi-évaluation auprès du ST-DSRP dade_aug@yahoo.fr	
	AFOH Charif	Expert national en suivi-évaluation auprès du ST-DSRP Tel. 91 78 74 21	
Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (Direction Générale de la Planification et du Développement)	BAMBAH Djerkbary	Directeur Général de la Planification du Développement Tel. 90 04 93 02 djerkbarybambah@yahoo.fr	07/09/2014
Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale)	ABDOULAYE Nouroudine	Comptable National Tél. 90 17 99 28 / 22 43 49 52	11/09/2014
Ministère de l'agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	ALFA BOUKARI Rafiou	Assistant au Suivi-Evaluation du Projet d'Appui au Secteur Agricole	05/09/2014
Ministère de l'Economie et des Finances	AMAWUDA Kodjo	Directeur du Budget Tél. 22 21 03 16	22/09/2014
	LAGNIER Bambilé	Direction des Finances Tél. 22 21 00 37	22/09/2014
Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé	TOUH Moïse	Inspecteur de Commerce Tél. 27 70 81 56/ 90 22 10 01	
Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration	TEDE	Inspecteur Central du Trésor Tél. 90 38 40 04; sergetede@yahoo.fr 07BP 13040	05/09/2014
Ministère de la Santé	BAKUSA Dankom	Chef Division de la Planification et des Etudes Tel. 90 01 59 51	12/09/2014
Direction Régionale de la Santé - Maritime	TEBENI Komlan	Chargé de Santé Communautaire Tél. 90 25 70 30	12/09/2014
Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	DARE Gbati	Directeur Régional	19/09/2014

		Tél. 26 61 95 04/90 03 55 78	
Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	AGBISSO A. Wanata	Directeur des Etudes et de la Planification Tél. 91 35 55 50 E-mail : pwanata@gmail.com	12/09/2014
Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité Sociale	Secrétaire Général	Secrétaire Général et Coordonnateur de la Cellule d'implantation du Budget-Programme Tél. 22 20 94 75	12/09/2014
Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire	SIGBEZIA Koumayi	Chef Section	19/09/2014
Cellule Economique de la Présidence de la République	Professeur Pascal Firmin NDIMIRA	Conseiller Spécial du Chef de l'Etat pfndimira@yahoo.fr	
Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	DATE Yao	1 ^{er} Rapporteur à la Commission Nationale Electorale Indépendante	06/09/2014
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	AGBODJI Akoété	Enseignant Chercheur, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion Tél. 90 02 12 47	15/09/2014
	TCHAKOU	Directeur des Affaires Administratives et Financières Tel. 22 21 39 26 ou 22 21 68 65	15/09/2014
Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire	AGATE Agbang	Chef Division Planification et évaluation Tél .90 15 21 45 agateagbang@yahoo.fr	18/09/2014
Ministère de l'Equipeement Rural	TCHINDO Kola	Directeur Régional Tél. 90 04 36 70	18/09/2014
Agence Nationale du Développement à la Base	LOUKA Masséti	Directeur de la Planification et du suivi-évaluation Tél. 90 03 34 01 paulouka@yahoo.fr	05/09/2014
Cour Constitutionnelle	SEKOU Youbang	Chef de Cabinet Tél. 90 14 06 47	05/09/2014
Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers	AMADOU Abdel Fatah	Chef Division des Politiques de Réformes 90 01 64 82	
Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo	DOSSOU Akom	Experte en suivi-évaluation Tél. 91 90 07 61	09/09/2014
Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politique Publique	DOVI Benoît	Expert en suivi-évaluation Directeur de Cabinet Tél. 90 05 47 32 laser2fr@yahoo.fr	16/09/2014

Assemblée Nationale	Honorable KPATCHA Komi Isidore	Président de la Commission Défense et Sécurité Kosimon2011@gmail.com Tel. 90 27 19 80/ 26 70 12 71	07/04/2015
	KATIN Ben Djagré	Député Tél. 90 97 92 61	
	BOUWASSI K. Datcha	Député Tél. 90 28 44 09 ahayi@yahoo.fr	

➤ **Organisations non gouvernementales**

Nom de l'organisation	Personne interviewée	Titre et coordonnées	Date de l'entretien
Réseau Togolais des Evalueurs	Mme GAMEDI	Secrétaire du Réseau	01/09/2014
Fédération des ONG du Togo (FONGTO)	AWIMA	Chargé de programme Tél. 22 54 83 49 / 90 91 01 27/ 22 21 87 43 / 23 36 49 54/ 90 97 60 76	04/09/2014
Union des ONG du Togo (UONGTO)	DJADJA	Directeur Exécutif Tel. 22 25 48 99 / 90 14 68 27 / 90 05 35 10 Email : uonqto_2000@yahoo.fr	08/09/2014
Concertation Nationale de la Société Civile (CNSC)	AWUTE	Directeur Exécutif	09/09/2014
ONG Women in Law and Development in Africa (WILDAF)	Mme Claire QUENUM	Présidente Tél. 22 25 69 86 gclaire@yahoo.fr	05/09/2014
Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT)	AZIABLI Komlan Karin EDOH	Chargés des Etudes de Projets et Assistance aux Entreprises Tél. 90 23 15 15 jeanmonberger@yahoo.fr Tél. 98 44 36 99; k.edoh@ccit.tg	10/09/2014
Conseil National du Patronat (CNP)	TAMAKLOE Efui	Chargé de mission Tél. 90 18 10 37 cnp_togo@yahoo.fr	16/09/2014

➤ **Partenaires Techniques et Financiers**

Nom du Partenaire	Personnes interviewée	Titre et coordonnées	Date de l'entretien
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	NEGUE Kouami Francis	Chargé de suivi-évaluation Tél. 90 05 66 29 / 98 90 25 61	08/09/2014
Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)	DJIWA Olatunde	Assistant Programme au Représentant Tél. 22 21 04 11	09/09/2014
Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)	SOME Aymer Naroder	Consultant international en suivi-évaluation Tél. 97 84 90 84 asome@unfpa.org	09/09/2014
Banque Africaine de Développement	AMOUZOUVI Koukou	Economiste National Tél : (228) 22228002 / (228) 22228003	11/09/2014

Annexe 2 : Liste des documents examinés

- Guide méthodologique de suivi-évaluation (CADERDT)
- Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles (CADERDT) ;
- Rapport de suivi des OMD (4^{ème} Rapport) ;
- Rapport d'étapes de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
- L'état des lieux du suivi-évaluation au Togo
- Le Décret N°2012-006/PR portant organisation des départements ministériels
- Plan National de Développement Sanitaire
- Plan Sectoriel de l'Education
- Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
- Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement
- Programme National d'Investissements pour l'Environnement et les Ressources Naturelles
- Togo reformes

Annexe 3 : Guide d'entretien

Évaluation de la demande pour le Centre CLEAR CESAG en Afrique francophone

----- Guide d'entretien -----

PRÉAMBULE:

Je vous remercie de bien vouloir m'accorder votre temps. Permettez-moi de vous expliquer un petit peu qui je suis et ce dont je voudrais discuter avec vous et pourquoi. Je suis en train de faire un travail pour le Centre CLEAR en Afrique francophone abrité par le CESAG (Dakar – Sénégal).

Le CESAG a récemment été choisi par la Banque mondiale pour abriter l'un des cinq centres régionaux à travers le monde qui ont pour mission d'aider les pays en développement dans leur région à renforcer leurs capacités en suivi et évaluation (S & E) et en gestion de la performance. Le but est d'être capable de répondre aux demandes sans cesse croissantes des gouvernements sur l'utilisation du S & E en lançant des initiatives de renforcement des capacités qui sont justifiées par le contexte régional. Cela pourrait prendre la forme d'une formation ou toute autre initiative de développement ou d'appui en S & E. De nombreux pays sont obligés de se tourner vers l'expertise internationale du fait qu'il n'existe qu'une disponibilité limitée de formations ou de services d'appui de bonne qualité en S & E fournis localement. Cette initiative vise à aider les pays à se doter des capacités en S & E en utilisant un appui et des services centrés sur la région.

Dans ce cadre, le CESAG initie une étude pour analyser la demande en Suivi et Evaluation et a lancé des travaux pour évaluer la demande pour des services et gestion de la performance dans le but de renforcer les capacités des pays africains francophone. Les premiers pays retenus sont le **Sénégal**, le **Bénin**, le **Burkina Faso** et la **Mauritanie**. Le but est de veiller à ce que l'offre de service du Centre CLEAR en Afrique francophone reflète exactement les besoins régionaux et qu'elle soit axée sur la demande pertinente. Je voudrais m'entretenir avec vous sur l'expérience en suivi et évaluation et de gestion de la performance au Togo, en nous concentrant sur les quatre domaines suivants:

- L'environnement actuel et le(s) utilisation(s) envisagées d'un système de S&E
- L'engagement au niveau politique et des organismes publics pour mesurer et faire des rapports sur les performances
- La capacité actuelle en S & E, y compris les arrangements institutionnels pour appuyer le S & E
- Les attentes pour l'avenir – comment trouver une solution aux déficits en capacité qui pourraient exister

1. L'environnement actuel et le (s) usage (s) envisagé (s) du S & E

- 1.1. Diriez-vous que le «besoin» en S & E au Togo est encouragé en interne du pays; par des pressions extérieures (bailleurs de fonds, par exemple), ou, par les deux?
- 1.2. Le S & E pourrait être motivé par des initiatives nationales visant la «bonne gouvernance». Ya-t-il eu des initiatives de réformes du secteur public au cours des cinq dernières années qui avaient une dimension «responsabilité» ou «gouvernance» ? Par exemple, en termes de planification centrale, budgétisation, gestion axée sur les résultats (GAR)? Si oui, quels ministères ou organismes ont mené ces initiatives?
- 1.3. Il existe différentes utilisations possibles du S & E, tels que: (i) l'utilisation pour des besoins de reddition de comptes et de rapports - de faire des rapport sur les performances de la nation par rapport aux objectifs spécifiques, (ii) un usage stratégique pour le l'information du S & E ... input pour les politiques ou la planification à moyen terme? Ou, (iii) une utilisation opérationnelle ... aider à la gestion d'un programme ou des décisions au sujet du financement d'un programme. Est-ce qu'un de ces usages s'applique au Togo?
- 1.4. Le Togo a-t-il sa propre «stratégie nationale» qui guide son développement ? Si oui, comment est-elle identifiée? Quel est le ministère / agence en assure le leadership?
- 1.5. S'il existe une stratégie nationale, détermine-t-il des objectifs particuliers? Définissez des objectifs pour le Togo ou des secteurs particuliers? Les «performances» par rapport aux objectifs de développement particuliers est-elle mesurée? Si oui, qui le fait / en est responsable?
- 1.6. Qui est le fer de lance de l'élaboration du rapport d'étape des OMD? Avez-vous une information sur la qualité de l'information, de l'analyse et du reporting derrière ce rapport?
- 1.7. Qui assure le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté?

2. Niveau d'engagement des hauts fonctionnaires

- 2.1. Y a-t-il un engagement au niveau politique et des hauts fonctionnaires pour mesurer, suivre et faire des rapports sur les performances?
- 2.2. Le renforcement des capacités en S & E et en gestion de la performance est généralement un travail à long terme qui nécessite des ressources pour former les personnes et renforcer les capacités en données. Y a-t-il un engagement à consacrer des ressources à des activités telles que la formation et le développement de données?
- 2.3. Y a-t-il actuellement des « défenseurs » du S & E dans le pays? (Dans le secteur public? le secteur privé? La société civile?) (*Identifier par organisation et le nom si possible*).

3. Capacité actuelle en S & E et GP - Dispositions institutionnelles pour appuyer le S & E

- 3.1. Y a-t-il eu des tentatives au cours des 10 dernières années pour construire un système de S & E dans le pays? (Au niveau national? Niveau sectoriel ? niveau d'un ministère ?) Si oui, qui était le fer de lance de cette initiative? Quelle est la situation actuelle?
- 3.2. Existe-t-il actuellement une capacité centrale en S & E? Si oui, où est-elle située? Quel est le mandat de cette agence en ce qui concerne le S & E? Qu'est-ce que les capacités (personnel de S & E dévoué et formé) dont cet organisme central dispose?
- 3.3. Pouvez-vous me citer un ministère où il existe actuellement une certaine capacité en S & E? A-t-il une unité dédiée au S & E ? Ces ministères ne font-ils jamais des évaluations? Mesurent-ils la performance des projets ou des programmes (c.-à-d., mesurer les produits et résultats obtenus)?
- 3.4. Est-ce que la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale fournit des données utiles et crédibles à l'appui du S & E? Est-il suffisamment pourvu de personnel? Bien doté des ressources nécessaires pour mener à bien des enquêtes au niveau national?
- 3.5. Est-ce que la Cour des Comptes est en mesure de contribuer au développement des capacités en S & E?
- 3.6. Est-ce que la société civile ou le secteur privé participe à des initiatives de S & E au Togo? Si oui, quelle est la nature de cette participation? Qui parle pour la «société civile»? Pour le «secteur privé»?
- 3.7. Le (Pays) fait-il des efforts pour former les gens en S & E? Si oui, comment
 - en utilisant une institution ou de l'expertise nationale (à préciser)?
 - faisant venir les formateurs internationaux?
 - envoyant des personnes à l'IPDET? Vers d'autres sites externes (préciser)?
 - en envoyant des personnes à des conférences parrainées par des organisations internationales (PNUD, par exemple, IDEAS, etc)?

4. **Attentes pour l'avenir – combler les déficits de capacité qui peuvent exister**

- 4.1. Pourriez-vous citer les endroits qui suivent comme étant des zones où il existe actuellement un déficit en capacité de S & E au Togo :
 - Trop peu de hauts fonctionnaires qui comprennent la façon dont S & E peut être utilisé?
 - Trop peu de fonctionnaires avec des connaissances techniques et une bonne compréhension de la façon de construire et de faire fonctionner un système de S & E? (Iii) Des données de qualité insuffisante ou mauvaise pour mesurer et suivre la performance des programmes
 - Trop peu d'évaluations de programmes afin de mieux comprendre leur efficacité et évaluer leurs impacts?
 - Une pénurie d'évaluateurs qualifiés dans le pays?

- 4.2. Quelque chose est-il fait pour remédier à ce déficit de capacité?
- 4.3. Qui sont les principaux responsables et organisations qui prennent en charge ces efforts?
- 4.4. Y a-t-il un rôle potentiel pour le CESAG dans le cadre d'un appui à toutes ces initiatives de renforcement des capacités en S & E?
- 4.5. Qui est ce que le CESAG pourrait considérer comme « partenaires » clés pour la formation - Université locale? Institut de formation du secteur publique ? Autre?

5. **Autres contacts ou sources d'information possibles**

- 5.1. Quels sont les organismes internationaux ou leurs bureaux de pays qui ont un aperçu des questions autour du S & E dans le pays (Pour chacun, avez-vous les noms et coordonnées de personnes ressources)?
 - (i) Banque mondiale
 - (ii) Banque Africaine de Développement
 - (iii) PNUD
 - (iv) UNICEF
 - (v) Autres organismes des Nations Unies
 - (vi) Autre (précisez)
- 5.2. Savez-vous si des donateurs se sont engagés dans des initiatives concernant de façon spécifique le S & E ou la gestion de la performance avec / dans le pays? Comment ont-ils pris en charge spécifiquement le S & E? Avez-vous des noms de contacts à ce sujet et leurs coordonnées?
- 5.3. Existe-il un groupe de coordination des donateurs dans le pays? Si oui, connaissez-vous le nom du président et ses coordonnées? Dans quelle mesure les efforts en S & E des bailleurs de fonds sont-ils coordonnés ou harmonisés? Alignés avec les efforts du gouvernement en S & E ?
- 5.4. Y a-t-il des ONG, des organismes de recherche ou d'autres organisations internationales opérant dans le pays que vous croyez qu'il serait utile de consulter dans la mesure où le renforcement des capacités en S & E est concerné?
- 5.5. Avez-vous connaissance de toutes les études qui ont porté sur un diagnostic du S & E dans le pays - par exemple, les capacités actuelles en S & E ? Les déficits de capacité? Les besoins spécifiques à des secteurs ? Etc.