



**RAPPORT DE L'ÉVALUATION FINALE
DU PROJET 119-900-1036**

**PROJET D'APPUI A L'EFFICACITE DES
POLITIQUES PUBLIQUES ET DE DEVELOPPEMENT AU TOGO
PAEP-TOGO**

Avril 2016 - Mars 2018

ÉVALUATEUR :

Dr. K. Richard Marcel ALEMDJRODO

Septembre 2018

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	4
1. INTRODUCTION	8
2. OBJECTIFS ET CARACTÉRISTIQUES DU PROJET.....	8
3. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SUR LE TOGO.....	9
3.1. Le domaine de la jeunesse	9
3.2. La Fondation Piscare.....	9
4. MÉTHODOLOGIE.....	10
a. Phase d'étude.....	11
b. Phase de travail de terrain	11
c. Élaboration et présentation du rapport final	11
5. ANALYSE DE L'ÉXECUTION DU PROGRAMME	12
5.1. Pertinence	12
5.2. Efficience	13
5.3. Efficacité	14
5.4.- Participation	17
5.5. Cohérence	17
5.6. Viabilité.....	18
5.7. Genre	18
6. CONCLUSIONS	19
7. LEÇONS APPRISES.....	20
8. RECOMMANDATIONS.....	21
8.1. POUR MISEREOR	21
8.2. POUR LA FONDATION PISCARE	21
8.3. POUR MISEREOR ET LA FONDATION PISCARE.....	21
8.4. POUR LA FONDATION PISCARE ET D'AUTRES BAILLEURS	25
9. ANNEXES DE L'ÉVALUATION	26
9.1. TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET.....	26
9.2. LISTE DES DOCUMENTS À CONSULTER	30
9.3. PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION DU PROJET	31
9.4. QUESTIONS - INDICATEURS.....	33

9.5. RELATION DE QUESTIONS DE REFERENCE POUR STRUCTURER LES ENTRETIENS ET REUNIONS.....	35
9.6. PROTOCOLE D'INTERVIEW DES JEUNES CIBLÉS PAR LE PROJET	38

ACRONYMES

ANPE :	Agence Nationale pour l'Emploi
CA :	Conseil d'Administration
CNSC :	Concertation Nationale de la Société Civile
DE :	Directeur Exécutif
OSC :	Organisations de la Société Civile
ÖWK:	ÖKUMENISCHE EINE-WELT-KREIS St.Nikolaus Wolbeck e.V.
PAEP :	PROJET D'APPUI A L'EFFICACITE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE DEVELOPPEMENT
PP :	Politiques Publiques

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet répond aux besoins et priorités de la FONDATION PISCARE et de ses bénéficiaires les plus directs (le staff et les membres du Conseil d'Administration de la FONDATION PISCARE). Il est également en concordance avec le cadre législatif togolais et avec les priorités et le cadre stratégique MISEREOR dans le pays.

La FONDATION PISCARE est une institution clé pour la promotion des politiques publiques et de développement au Togo. Sa réussite est directement liée à l'acquisition progressive d'un statut indépendant solide et au renforcement de sa crédibilité à travers son travail quotidien en contact direct avec la population, tout en consolidant son opérationnalité et sa capacité de plaidoyer, parmi d'autres aspects.

Le projet a été, pendant son exécution, le "moteur" de presque toutes les activités de la FONDATION PISCARE. Dans ce sens, il faut tenir compte de la forte dépendance de la FONDATION PISCARE sur le soutien externe des bailleurs. En plus, son budget est très réduit et n'a pas varié depuis sa création en 2014. Le projet a contribué à amplifier considérablement la visibilité de la FONDATION PISCARE en tant qu'Institution d'utilité publique qui doit travailler en conformité avec la législation au Togo et à élargir la portée de la discussion et du débat sur des questions fondamentales des politiques publiques qui ont un rapport direct avec le développement, le progrès social, la justice sociale et la stabilité du Togo.

Le projet a déployé aussi de grands efforts pour l'organisation des activités de sensibilisation, des ateliers, des séminaires et des séances de formation tout en élargissant son action à Lomé. Bien que la sensibilisation n'était pas un résultat spécifique du projet elle constitue un volet, conjointement avec l'éducation, primordial pour avancer dans le domaine de politiques publiques (PP). Le nombre de bénéficiaires directs et indirects a été très important. La gestion de la plupart des composantes du projet et la coordination des activités, y compris le partenariat avec des institutions nationales et internationales, ont été exemplaires.

L'efficacité du projet est jugée moyenne. En termes généraux, la relation entre les coûts du projet et les résultats obtenus est raisonnable, surtout grâce aux résultats liés à toutes les activités de formation réalisées, de sensibilisation et de vulgarisation des PP, la création de réseaux nationaux, le travail sur les droits des femmes et la création de l'espace de Dialogue avec les OSC. L'efficacité du projet a été élevée par rapport à toutes les activités mentionnées dans le paragraphe précédent.

L'organisation du travail au sein de la FONDATION PISCARE et la maximisation de ses ressources humaines (le staff et les membres du conseil d'administration de la FONDATION PISCARE, notamment ceux du bureau) ont une marge importante d'amélioration. Il en est de même pour la capitalisation du travail de la FONDATION PISCARE et de son expérience dans le domaine des PP (à travers des rapports, PV de réunions, archivage des propositions). Il y aussi une marge d'amélioration importante par rapport à l'élaboration des rapports annuels de la FONDATION PISCARE à juger par la qualité du rapport de 2017 et des années précédentes.

D'ailleurs il est trop tôt pour apprécier la viabilité de certaines composantes du projet comme, par exemple, les résultats du travail fait avec les jeunes et la création de réseaux nationaux d'information. Les résultats en termes d'appropriation sont limités, surtout en raison des caractéristiques d'une institution comme la FONDATION PISCARE et à la durée limitée du projet. Il faut aussi constater que le projet a été très ambitieux si on considère sa durée et toutes les activités et résultats prévus dans un domaine d'intervention si complexe comme celui des PP au Togo. Par rapport aux activités que le projet n'a pas pu aborder, pour les raisons expliquées ci-dessus, le projet

aurait dû aborder une reformulation du cadre logique pour mieux cibler ses résultats et objectifs avec les indicateurs correspondants.

Il existe une très forte dépendance de la continuité de l'initiative entreprise – éventuellement à travers une éventuelle autre projet -pour que la FONDATION PISCARE puisse continuer à consolider les résultats acquis et développer d'autres activités pour la réalisation de sa mission. Même si d'autres bailleurs et organisations, peuvent à l'avenir, appuyer la FONDATION PISCARE, la contribution de MISEREOR semble indispensable pour consolider l'expérience acquise par cette dernière.

Les recommandations principales sont les suivantes :

I.- Dans le cas où MISEREOR déciderait de continuer de donner son soutien et appui à la FONDATION PISCARE, dans le cadre d'un partenariat, il serait souhaitable de promouvoir un espace de réflexion et de dialogue parmi les membres du CA de la FONDATION PISCARE et les personnes les plus représentatives de son staff. L'objectif de cette rencontre serait de réfléchir sur l'importance de capitaliser au sein de la FONDATION PISCARE l'expérience du PAEP et de préparer le relais pour l'année 2019 lors du renouvellement des membres du Conseil d'Administration de la FONDATION PISCARE. Dans ce sens, il serait important que les membres sortants puissent se réunir avec les futurs nouveaux membres pour leur transmettre leur expérience.

II.- Un autre aspect important est la promotion des espaces pour que les organisations professionnelles et les OSC représentées dans la FONDATION PISCARE, renforcent et précisent les critères de sélection de leurs représentants pour garantir que les personnes candidates aux postes de membres du CA de la FONDATION PISCARE remplissent les critères qui correspondent au profil d'indépendance et de savoir-faire en matière de PP, et ce pour pouvoir exercer convenablement leurs missions et remplir leurs fonctions.

L'efficacité et la viabilité du partenariat dépend dans une large mesure du profil des prochains membres du CA de la FONDATION PISCARE et de la composition de ses organes.

III.- Pour la continuité de partenariat, il est aussi important de tenir compte de l'expérience de l'exécution du PAEP dans l'élaboration d'un projet plus ciblé et réaliste par rapport au contexte, capacités réelles de la FONDATION PISCARE et la durée d'exécution, et avec des indicateurs plus réalistes.

IV.- L'expérience de compter avec MISEREOR pour la gestion et la coordination du projet a été très positive et il faudra donc en tenir compte pour l'avenir, le cas échéant, pour une bonne mise en œuvre.

V.- Il est aussi important que les organisations qui travaillent dans le domaine des PP et de développement et qui souhaiteraient soutenir la FONDATION PISCARE (comme, par exemple, l'ÖWK) coordonnent le plus possible leurs activités dans ce domaine et créent des synergies. Il s'agit d'une recommandation pour tous ces acteurs. Dans ce sens, l'expérience du partenariat avec MISEREOR est très précieuse.

VI.- Au niveau stratégique il faudrait tenir compte des 4 piliers de travail qui sont les suivants :

a) Amélioration de l'organisation interne et du fonctionnement de la FONDATION PISCARE

Il est indispensable que la FONDATION PISCARE puisse mener à bien une stratégie de réorganisation du travail et de son fonctionnement. L'application des mécanismes pour le suivi des recommandations et des actions de plaidoyer serait aussi un atout important.

Un autre aspect très important est le renforcement des capacités de travail des collèges composant le CA de la FONDATION PISCARE en coordination et avec le soutien des Conseillers et du Directeurs Exécutif.

Il faudrait aussi prévoir des mécanismes de responsabilisation, récompense et motivation parmi le staff de la FONDATION PISCARE. La page web devrait être améliorée en insérant le contenu complémentaire sur les PP et l'accès à la base de données et la vidéothèque devrait être résolue. Il faudrait aussi faire un usage adapté aux besoins de la FONDATION PISCARE des équipements et mécanismes de communication apportés par le projet.

b) Renforcement de la capacité de performance et plaidoyer de la FONDATION PISCARE

Il est recommandé de renforcer davantage les capacités des membres des collèges et comités à travers des formations spécifiques. Il est aussi important de continuer à renforcer les capacités de plaidoyer des membres du Conseil d'Administration de la FONDATION PISCARE. Il faudrait en plus promouvoir l'augmentation du nombre de conseillers, moyennant l'incorporation de 1 ou 2 spécialistes en PP et la formation continue de tous les conseillers et autres cadres de l'institution.

Le projet a développé toute une expérience accumulée dans le domaine des formations et de la sensibilisation dont il faut tirer profit et orienter la formation pour consolider et approfondir les résultats déjà obtenus par le projet. Il est recommandable que les séances de formations avec d'autres acteurs et les séances de sensibilisation s'encadrent dans l'objectif d'établir des alliances avec des personnes et partenaires clés pour générer des avancements dans l'élaboration et pilotage de PP. Ces types d'alliances seront très importants pour la FONDATION PISCARE à l'avenir.

Le renforcement du travail et de la coordination avec les media indépendants est aussi fondamental. Il convient aussi d'établir des mécanismes d'évaluation des résultats des formations les plus importantes (à travers un test de connaissance avant et après les formations, si possible) et de suivi, pour connaître le niveau d'application effective de la formation. Ce mécanisme pourrait être établi en partenariat avec des organisations spécialisées. Il faudrait aussi renforcer la capacité d'enquête, de recherche et d'élaboration des rapports de la FONDATION PISCARE. Au niveau thématique et éventuellement pour un autre projet avec MISEREOR, il est plutôt recommandé de choisir 1 ou 2 sujets de travail pour chaque collège et comités.

Il est recommandé aussi d'établir un programme et des actions pour faire connaître davantage à la population la FONDATION PISCARE et surtout les mécanismes pour la conduite des PP et les moyens pour déposer une proposition à la FONDATION PISCARE. Il faudrait prévoir aussi des contributions, des activités et tous les moyens susceptibles de contribuer à l'amélioration du rapport annuel de la FONDATION PISCARE, qui est sa meilleure "charte de présentation". Il est aussi recommandable de soutenir l'élaboration d'un bulletin d'information qui pourrait être trimestriel sur les PP au Togo couvrant les activités de la FONDATION PISCARE.

c) Développement des réseaux nationaux

Il est recommandé de profiter du travail réalisé par le projet pour la création de réseaux régionaux d'information dans les 5 régions du Togo et continuer à les développer et les renforcer.

Il faudrait aussi amplifier les alliances stratégiques en partenariat avec des acteurs de la société civile qui (à part les associations choisies comme points focaux) ont une capacité remarquable pour fournir de l'information sur les conditions de vie des populations (par exemple l'Institut National des statistiques et de la démonographie).

d) Renforcement de l'Espace de Dialogue avec les OSC des jeunes

Il est recommandé de continuer à renforcer l'Espace de Dialogue avec les OSC des jeunes, à travers une formation bien ciblée - avec toujours une composante de renforcement de capacités du plaidoyer et d'organisation stratégique - et un travail plus approfondi avec la FONDATION PISCARE et le comité scientifique. Il faudrait donc reconsidérer la viabilité de la création d'un Espace de Dialogue entre la FONDATION PISCARE et les OSC (en tenant compte de la capacité du projet, sa durée et les limitations du contexte). Il n'est pas conseillé de continuer à soutenir les efforts de création de nouveaux espaces de dialogue mais il est plutôt recommandé de se concentrer sur les acquis mentionnés.

En outre, le fait de se concentrer sur les OSC des jeunes a plusieurs avantages. La promotion des politiques publiques de l'emploi permettent d'illustrer d'une façon très significative et puissante l'interdépendance, indissociabilité et corrélation de toutes les PP et son importance pour le développement social, politique, culturel et économique du Togo.

Au niveau thématique, il est recommandé de choisir 1 ou 2 sujets sur l'emploi des jeunes (par exemple : leurs droits économiques et sociaux) et concentrer les efforts à travailler là-dessus avec des indicateurs de résultat très précis. Dans le cas des OSC des jeunes et des réseaux d'information - ainsi que vis à vis d'autres activités de formation, sensibilisation et vulgarisation des PP - il est très important d'identifier des jeunes motivés et des organisations ou associations de jeunes pour les impliquer au maximum possible.

Le but de ces 4 axes serait le renforcement de l'indépendance et de la crédibilité de la FONDATION PISCARE et le renforcement des moyens et des capacités pour la réalisation de sa mission dans le cadre de la promotion des PP.

1. INTRODUCTION

L'objectif de l'évaluation finale du projet d'appui à l'efficacité des politiques publiques et de développement au Togo a été essentiellement l'identification de leçons apprises, la valorisation des résultats et l'articulation de toutes les recommandations qui puissent être utiles et pertinentes, tout en prenant en considération la possibilité de continuer un partenariat.

L'intention des institutions qui ont promu l'évaluation a été aussi le renforcement de la transparence et de la redevabilité à l'égard des actions exécutées et mises en œuvre.

Le projet évalué a été approuvé le 18 Avril 2016 par MISEREOR en faveur de la FONDATION PISCARE. La mise en œuvre effective du projet date du 1^{er} avril 2016 et sa clôture a eu lieu le 31 mars 2018. L'apport financier de MISEREOR a été de 57.000 €.

Créée en 2014, la FONDATION PISCARE est reconnue d'utilité politique qui a pour mission de promouvoir les politiques publiques (PP) sur toute l'étendue du pays et dont la composition reflète la diversité culturelle du pays et intègre en son sein la société civile, les organisations professionnelles, le pouvoir exécutif.

Conformément à la norme qui la régit (ARRÊTÉ N° 0153 / MATDCL-CAB/ du 04 septembre 2014), la FONDATION PISCARE est une institution de conseil, d'observation, d'alerte, de médiation et d'évaluation en matière de politiques publiques et de développement.

2. OBJECTIFS ET CARACTÉRISTIQUES DU PROJET

Le projet vise l'objectif général de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique ainsi qu'à la formation et la réduction de la pauvreté des jeunes au Togo. Plus précisément, le projet vise trois objectifs spécifiques :

- **Objectif 1** : Développer, documenter et publier les connaissances et le savoir-faire par rapport aux questions de développement ;
- **Objectif 2** : Renforcer la participation des jeunes dans les processus de décision politiques ;
- **Objectif 3** : Améliorer l'employabilité des jeunes ;
- **Objectif 4** : Soutenir les décideurs politiques et acteurs de développement à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies appropriées pour la promotion des jeunes.

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

Résultat 1 : Les décideurs politiques ainsi que les acteurs de développement ont accès à des analyses pertinentes pour la prise de décision et la mise en œuvre des politiques de développement.

Résultat 2 : Les jeunes influencent les prises de décision et prennent part au renouvellement de la classe des décideurs, grâce à leur éveil et expertise.

Résultat 3 : Les jeunes filles s'illustrent dans la prise de responsabilité en tant que citoyens, entrepreneurs et leaders.

Résultat 4 : Les politiques et les décisions font usage des connaissances et savoir-faire disponibles.

Les bénéficiaires du projet sont les populations jeunes du Togo âgées de moins de 35 ans, les organisations publiques, les ONG et les organisations internationales.

Pour l'élaboration du projet la FONDATION PISCARE a réalisé un travail approfondi pendant la phase d'identification, à travers une analyse solide du contexte de PP au Togo et des aspects institutionnels clés de la FONDATION.

3. ELÉMENTS DE CONTEXTE SUR LE TOGO

3.1. *Le domaine de la jeunesse*

Face à la montée des menaces sécuritaires portées par la montée du radicalisme religieux et des inégalités, le niveau très élevé du chômage des jeunes ainsi que les sentiments d'exclusion ou de privation qu'ils éprouvent sont des menaces réelles à l'atteinte des objectifs de développement durable. Paradoxalement, la jeunesse regorge de talents et de potentiels, et représente ainsi le plus grand atout dont dispose le Togo pour innover et se développer. Pour ce faire, il est nécessaire de les accompagner vers une connaissance et une compréhension saine des enjeux socioéconomiques, idéologique, religieuse et politique de leurs sociétés et d'appuyer la mise en œuvre de politiques pertinentes en leur faveur.

3.2. *La Fondation Piscare*

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'appui à la FONDATION PISCARE de la part de MISEREOR. Étant donné que la FONDATION PISCARE est reconnue d'utilité publique, qu'elle a la mission de promouvoir les PP, tout en ayant un statut mixte de par sa composition mentionnée ci-dessus, elle représente donc une opportunité de dialogue et de concertation pour générer des avancements et progrès dans le domaine des PP. Bien que son défi majeur soit la préservation de son indépendance tout en tenant compte de sa composition et des nominations comme il est signalé ci-dessus.

Dans le contexte socio-économique et politique du Togo où l'action publique a besoin d'une certaine légitimité, il est plus qu'indispensable d'organiser des débats autour de la notion de référentiel pour la construction du sens dans les politiques publiques. Par ailleurs, la FONDATION PISCARE considère que les politiques publiques sont une stratégie conduite par les institutions et administrations publiques avec un ensemble de moyens (humains, financiers et matériels) pour agir sur une situation structurelle ou conjoncturelle déterminée (infrastructure, santé, famille, logement, emploi, formation professionnelle, recherche, fonction publique, crise, déficit), afin d'atteindre un ensemble d'objectifs préalablement fixés (égalité, justice, santé publique, bien-être social) et dont l'évaluation est faite sur la base de la qualité et de l'opportunité de l'intervention publique.

Se basant sur la recherche qu'elle conduit, la Fondation procure des recommandations innovatrices et pratiques avec l'objectif de promouvoir la démocratie, l'économie et le bien-être social. Dans cette perspective la FONDATION PISCARE veut s'assurer que les politiques publiques jouent le rôle de redistribution lorsque l'égalité des chances n'est pas assurée initialement.

L'ambition de la FONDATION PISCARE est de promouvoir la recherche et la formation en favorisant les échanges scientifiques et la conduite des démarches interdisciplinaires. À côté des conférences à travers lesquelles la Fondation consacre des ressources importantes, l'institution soutient des projets individuels portés par des chercheurs à travers son "Fonds de la recherche". Par ailleurs, elle met en

place des programmes de recherche interdisciplinaires, structures flexibles à durée limitée, qui permettent de tester la viabilité de questions scientifiques émergentes ou de constituer des embryons d'équipes pérennes. Enfin, des aides aux colloques peuvent être attribuées aux unités de recherche.

La FONDATION PISCARE a défini deux domaines de recherche qui répondent à des objectifs précis :

- Favoriser expérimentations et productions de connaissances sur des sujets qui sont partie des questions sensibles dans le domaine de l'action publique ;
- Créer un espace d'échange et de partenariats entre des acteurs, privés ou publics, souvent éloignés les uns des autres mais dont les complémentarités apparaissent essentielles ;
- Innover les formations de savoirs et de réflexions innovantes;
- Favoriser l'ouverture de la FONDATION PISCARE aux débats et attentes de la Cité.

La FONDATION est administrée par un Conseil composé de 9 membres répartis en trois collèges : le collège du fondateur, le collège des personnalités qualifiées et le collège des partenaires institutionnels. Le comité d'orientation scientifique et le comité d'audit appuient le conseil d'administration dans les prises de décisions respectivement sur les questions d'ordre scientifique ou financière. La Direction exécutive est chargée de l'exécution des décisions du conseil d'administration. La composition du Conseil illustre la volonté de dialogue et d'échange de la FONDATION avec la société civile et les acteurs du monde économique. C'est aussi le gage pour les grands mécènes et les donateurs d'une gestion transparente et participative. Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres le bureau. Le Bureau du Conseil d'Administration se compose du Président, du Secrétaire Général et du Trésorier Général. Il se réunit toutes les fois que les circonstances l'exigent et au moins deux fois par année.

Une autre question à signaler est que les statuts de la FONDATION PISCARE prévoient un renouvellement de tous les membres du bureau tous les 4 ans, ce qui conditionne d'une façon importante la capitalisation de l'expérience de travail au sein de l'institution.

Finalement et par rapport aux OSC il faut aussi constater que peu d'associations sont spécialisées et il y a un manque d'expertise et de coordination entre-elles. Elles sont souvent divisées et leur capacité de plaider par rapport aux institutions nationales et les politiques publiques sont très limitées.

4. MÉTHODOLOGIE

L'évaluateur a suivi à tout moment les Termes de Référence (TdR) de l'évaluation, qui figurent dans l'Annexe I. Il a évalué tous les aspects liés à la conception de l'intervention, les mécanismes d'exécution et les résultats atteints, et tous les critères de l'évaluation établis dans les TdR. Ces critères sont la Pertinence, l'Effizienz et l'Efficacité, outre les critères supplémentaires de Participation, Cohérence, Viabilité et Genre.

L'évaluation s'est basée sur une approche fondée sur la résolution de problèmes collectifs et le bien être. Ces deux dimensions, ainsi que les résultats prévus du projet, ont été pris en compte dans la conception des outils méthodologiques et dans l'élaboration des indicateurs associés à chaque critère de l'évaluation.

La méthodologie de réalisation de l'évaluation s'est basée sur le manuel de « L'évaluation dans la coopération au développement de MISEREOR avec ses partenaires », en particulier le chapitre 3 (le système d'évaluation de l'action de MISEREOR dans le domaine de la coopération internationale) et le chapitre 4 (Apprendre des évaluations) ainsi que « Les principes directeurs et règles de procédure

en matière de transparence et pour la gestion des cas de malversation ou de corruption », notamment le 2^e chapitre (Procédures de prévention de la corruption et de réduction des risques de fraude à MISEREOR).

L'évaluation a été exécutée et mise en œuvre à travers les phases suivantes :

a. Phase d'étude

L'évaluateur a analysé toute la documentation disponible sur le projet et sur la FONDATION PISCARE, ainsi que tous les aspects relatifs aux PP et les facteurs sociaux, politiques, économiques du contexte qui jouent un rôle important dans le domaine de l'intervention.

À la suite de cette phase, l'évaluateur a élaboré un plan d'évaluation qui comprend la description du travail à réaliser durant les différentes étapes de l'évaluation, une matrice de l'évaluation et une liste de questions pour les entretiens semi-structurés et une autre pour le travail dans le cadre de l'interview prévus avec les jeunes qui ont participé aux activités du projet concernant la conception des politiques publiques, d'un côté, et des acteurs publics qui implémentent ces politiques, de l'autre. Le chronogramme et l'agenda de travail à Lomé ont été établis en conformité avec le Directeur Exécutif de la Fondation. Dans l'Annexe III figure le Plan de travail de l'évaluation du projet.

b. Phase de travail de terrain

Le travail sur le terrain a été réalisé à Lomé. L'objectif prioritaire a été l'évaluation des résultats du projet vis à vis de toutes ses composantes et de ses acteurs et bénéficiaires prévus. L'évaluateur s'est interrogé aussi, sur la manière dont les actions et activités mises en œuvre ont pris en considération tous les aspects socioculturels pertinents, et ont intégré la promotion de politiques publiques comme axe transversal. L'identification des leçons apprises et l'élaboration de recommandations utiles ont été aussi deux aspects prioritaires du travail pendant cette phase.

Les entrevues, réunions et focus groupes ont été organisés en suivant une approche participative et en tenant toujours compte des spécificités socioculturelles des groupes ciblés par projet (Autorités et Société Civile et les Jeunes), du contexte et de la situation de la pauvreté dans le pays.

Pendant les entretiens mentionnés, l'évaluateur a réalisé un travail avec différents groupes de représentants des associations de jeunes en se basant sur la méthodologie MOFF (Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses) pour identifier les points clés, les résultats du projet par rapport à son Résultat3 (R3), les leçons apprises et les défis pour l'avenir en vue d'élaborer des recommandations relatives aux futures actions de soutien au travail de la FONDATION PISCARE et des OSC des jeunes, et le renforcement de leur capacité de plaidoyer.

Une fois toutes les informations recueillies à travers les entretiens, les évaluateurs ont procédé à leur systématisation et à leur analyse. Cette phase a été clôturée avec une réunion de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation à laquelle ont participé les membres du bureau du CA, le Directeur Exécutif, le Conseiller Technique et le comptable de la FONDATION PISCARE.

c. Élaboration et présentation du rapport final

Le présent rapport est le fruit des deux phases antérieures. Les données résultantes, les conclusions et recommandations ont été établies à travers une logique causale. Le principe qui a régi l'élaboration et le contenu du rapport a été d'utilité par rapport à une possible formulation et implémentation d'un projet pour continuer éventuellement le partenariat.

5. ANALYSE DE L'EXECUTION DU PROGRAMME

5.1. Pertinence

L'identification du projet a été réalisée par MISEREOR conjointement avec la FONDATION PISCARE. La conception du projet et de sa stratégie est bien fondée et répond directement aux besoins et priorités de la FONDATION PISCARE et les bénéficiaires mentionnés ci-dessus ; en conformité en outre avec la mission et objectifs de l'institution.

Les trois premiers résultats prévus par le projet (R1, R2 et R3) correspondent aux besoins évidents de la FONDATION PISCARE et de son travail pour la promotion de PP. Le projet est aussi largement concordant avec le Plan National de Développement (PND) du Togo. Les domaines prioritaires du projet à l'égard des jeunes sont aussi des secteurs considérés hautement pertinents pour le travail de la FONDATION PISCARE. Il existe de défis très importants et une grande marge d'amélioration dans les trois domaines.

La FONDATION PISCARE est une institution disposant d'un règlement intérieur et d'un statut qui définissent les modalités de son organisation et de son fonctionnement. L'analyse de ses statuts et de son règlement intérieur indiquent, au moins sur le plan formel, qu'il s'agit d'une institution stratégique et fondamentale pour la promotion des PP et avec un potentiel significatif pour faciliter le dialogue dans ce domaine entre la Société Civile et l'Etat.

La composition de son Conseil d'Administration (8 membres avec voix délibérative au titre des institutions, des organisations professionnelles et de la Société Civile et 1 personne au titre de l'Administration), avec voix consultative - est établie pour que la FONDATION PISCARE puisse développer d'une façon adéquate bien que, comme il a été souligné, un défi prioritaire est le renforcement progressif de son indépendance comme institution.

Les organes de la FONDATION PISCARE sont les 3 collèges du CA (3 membres par collège sont censés se réunir 1 fois par Semestre), le CA (1 fois par Semestre en session ordinaire) et 2 Commissions permanentes (le Comité d'orientation scientifique et le Comité d'audit (composé de 5 membres chacun ; et une réunion prévue chaque trimestre).

Par rapport à la pertinence du projet évalué il faut aussi souligner que pendant l'étape précédente au projet, le travail de la FONDATION PISCARE s'était surtout concentré sur les conférences portant sur des thèmes de société et des formations en informatique (tout en élaborant un plan stratégique). Le projet a donc permis d'élargir les domaines de travail de la FONDATION PISCARE à travers toutes les activités prévues et particulièrement sur la question des PP. Avant la mise en œuvre du projet, la FONDATION PISCARE manquait de moyens nécessaires pour mener à bien ses activités en tant qu'institution, à l'exception des tâches accordées, celles relatives aux réunions des collèges et des conférences thématiques. Le budget de la FONDATION PISCARE (sans variation depuis la première année de fonctionnement en 2014) est réservé presque dans sa totalité au paiement des salaires du personnel et du financement de ses activités et l'administration de projet.

Il y avait aussi un manque considérable de visibilité de la FONDATION PISCARE vis à vis de la population, des groupes professionnels et de plusieurs collectivités concernées par la promotion des PP. Avant le projet, l'institution était méconnue du grand public et d'une partie importante de la Société Civile.

D'autres aspects très pertinents du projet sont : le renforcement de sa structure et son opérationnalité ; la formation sur plusieurs sujets relatifs aux PP ; la formulation l'exécution et l'évaluation de PP ; le fait de s'être fait connaître auprès de la population ; et l'amélioration de la

collaboration et la coordination entre la FONDATION PISCARE et les OSC qui travaillent dans ces trois domaines de PP cités.

Si on tient compte du contexte de travail, des caractéristiques de la FONDATION PISCARE et des autres acteurs impliqués (notamment les OSC) et de la durée du projet (2 années), ainsi que des moyens mobilisés, il faut affirmer que le projet a été très ambitieux dans sa conception et sa formulation (y compris les indicateurs établis dans la matrice de planification).

5.2. *Efficiences*

Les ressources financières, humaines et techniques octroyées à l'intervention se sont traduites par plusieurs résultats qui ont pu être constatés pendant le travail de terrain de l'évaluation.

L'analyse de l'efficacité - c'est à dire, la relation entre le coût du projet et ses résultats en relation avec les activités réalisées et les résultats prévus - est la suivante :

Activités du Résultat 1

L'efficacité en termes de renforcement effectif des capacités de la FONDATION PISCARE n'a pas été très significative, même si le projet a fourni des efforts importants, y compris l'assignation des moyens nécessaires pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'institution.

En ce qui concerne les actions et matériaux de communications et visibilité, l'efficacité peut être considérée comme positive au niveau de la visibilité : production des affiches, posters, dépliants et la diffusion en 2018 du rapport annuel (2017).

L'efficacité par rapport à l'amélioration du site internet peut être considérée comme moyenne. Sur la page web de la FONDATION PISCARE, il y a plus d'informations disponibles. Les activités réalisées dans le cadre du projet sont documentées, mais il reste encore à résoudre l'accès à la base de données sur la documentation disponible (rapports, livres, documents) et à la vidéothèque.

L'efficacité pour ce qui a été de l'élaboration et/ou actualisation des procédures et mécanismes au sein de la FONDATION PISCARE dépend de la mise en œuvre des outils qui ont été élaborés.

De ces outils on peut mentionner : l'élaboration d'instruments de suivi des recommandations faites par la FONDATION PISCARE à l'État et de suivi des actions de plaidoyer de la FONDATION PISCARE.

Toutes ces procédures et tous ces mécanismes sont disponibles mais leur insertion, mise en œuvre et utilisation dans le travail quotidien du staff et des membres de la FONDATION PISCARE font encore défaut. La même considération et observation sont valables pour la formation du personnel et des membres du CA à l'utilisation de ces instruments.

Par rapport à l'achat du matériel pour les activités de la FONDATION PISCARE de la part du projet l'efficacité dépendra de l'utilisation dudit matériel.

Activités du Résultat 2

À travers les réunions et entretiens réalisés, et la documentation disponible du projet, l'évaluateur a pu évaluer l'efficacité de toute une série d'activités comme suit :

- L'efficacité des activités de formation des jeunes en matière de PP a été significative et positive, en particulier celles réalisées avec la collaboration de l'Agence National Pour l'Emploi - ANPE
- Il faut faire le même constat positif pour toutes les activités relatives à la campagne médiatique de sensibilisation sur le PP y compris les débats publics organisés dans le cadre du projet.
- La formation en informatique pour les jeunes a été bien focalisée. Son efficacité par rapport à tous les participants est difficile à évaluer puisque le degré d'utilisation des outils informatiques varie considérablement selon le profil et le poste de chaque membre du staff.
- L'efficacité du projet à l'égard des activités a été aussi considérable. En effet, le projet a mis en œuvre une grande quantité d'activités (sensibilisation thématiques, actions de sensibilisation, cycles de conférences) bien focalisées et avec une participation élevée.
- En outre, on peut aussi considérer que toutes les activités de proximité les jeunes sont d'une efficacité significative : entrepreneuriat, emploi des jeunes, entretien d'embauche ainsi que les actions de sensibilisation des acteurs politiques.
- En ce qui concerne l'organisation des ateliers de formation le degré d'efficacité a été élevé.
- Par rapport à la promotion du leadership des jeunes, l'efficacité est très satisfaisante en ce qui concerne tout le travail fait dans le cadre du projet par les OSC des jeunes.
- Il faut aussi souligner la haute efficacité des activités réalisées pour l'élaboration d'un document sur la stratégie et le pilotage des politiques publiques.
- Enfin, toutes les activités du projet dans ces domaines ont été organisées et exécutées d'une façon transparente et rigoureuse.

Activités du Résultat 3

L'enquête d'opinion prévue auprès des acteurs en matière de PP au Togo dans le cadre du projet n'a pas pu être réalisée.

La création de l'espace de dialogue avec les OSC des jeunes et les activités exécutées ou mises en œuvre, y compris un atelier de formation sur les techniques de recherche d'emploi, sont jugés très positifs.

Le projet a aussi, à tout moment, essayé d'impliquer et de bien coordonner avec les institutions nationales et partenaires internationaux les mieux placés (comme, par exemple, l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) pour les formations ou Concertation Nationale de la Société Civile (CNSC) dans l'atelier organisé sur le budget de l'Etat pour assurer la bonne réalisation des activités organisées.

5.3. Efficacité

Le premier constat à faire par rapport au critère d'efficacité est que, pendant son exécution, le projet a été le "moteur primordial" de l'activité institutionnelle de la FONDATION PISCARE. Sans les activités et le soutien apporté par le projet, l'activité de la FONDATION PISCARE aurait sûrement été très limitée.

En conséquence, une bonne partie des activités de la FONDATION PISCARE pendant les deux dernières années doit son exécution ou mise en œuvre au projet. Cet aspect est reconnu par tous les

acteurs interviewés. Le projet a permis de beaucoup élargir les activités et les domaines de travail de la FONDATION PISCARE, qui dans l'étape précédente était surtout concentré sur des conférences sur des thèmes de société comme : la sensibilisation des jeunes par rapport à la participation citoyenne et la responsabilité sociétale des entreprises.

L'évaluation de l'efficacité du projet selon les activités et résultats prévus est la suivante :

Résultat 1

En ce qui concerne le R1, le projet s'est révélé efficace pour l'élaboration des documents relatifs aux PP et leur publication, laquelle publication qui pour des raisons externes au projet, n'a pas encore été exécuté ou mis en œuvre.

La création de réseaux régionaux est un autre atout du projet à retenir. Après l'organisation de 4 missions, la FONDATION PISCARE a sélectionné 4 associations en tant que réseaux d'information au niveau des différentes zones (nord, sud, est et ouest) du pays.

Le fonctionnement des réseaux est très récent. Selon l'information recueillie pour le moment, la FONDATION PISCARE reçoit plusieurs propositions chaque semaine de ces réseaux. Il n'y a, non plus, aucun indice sur un suivi par la FONDATION PISCARE des propositions déposées.

À travers aussi les entretiens réalisés et la documentation du projet, l'évaluateur a pu constater l'efficacité d'autres activités intéressantes comme, par exemple, la journée de sensibilisation sur le rôle des parlementaires dans la promotion des PP de la culture, en février 2018, dont l'objectif était de faire connaître la FONDATION PISCARE et d'approfondir les connaissances sur les instruments juridiques nationaux relatifs aux PP et sur les Mécanismes Nationaux de Promotion et de promotion de la culture; ainsi que le cadre de collaboration entre la fondation et le groupe parlementaire chargé de l'évaluation de PP.

Les observations consignées dans le document des conclusions de cette journée - comme, par exemple la nécessité de développer une stratégie de suivi des recommandations des mécanismes nationaux de PP de la part des parlementaires ou les consultations que ces derniers devraient adresser aux OSC sur le contenu et l'applicabilité des nouvelles lois proposées afin de s'assurer que les normes et les principes des PP y soient reflétés - sont des repères fondamentaux pour le travail à l'avenir.

Les séances de travail, à travers des séminaires et des journées de sensibilisation sur des sujets fondamentaux en la matière, avec d'autres institutions et organisations professionnelles, comme celles des OSC, peuvent être considérées comme ayant une efficacité significative, bien que les résultats les concernant soient très difficiles à mesurer.

Par rapport à toutes les activités (séminaires, ateliers de sensibilisation), le projet a fait un grand effort pour mettre à la disposition des participants toute une série de documentation très complète et pertinente.

En relation avec les activités d'investigation du projet, il faut souligner le travail réalisé par les représentants des OSC pour l'élaboration des rapports. Cet exercice a contribué pour la première fois à créer un espace de travail conjoint entre lesdites organisations avec un objectif commun, ce qui est déterminant dans le domaine de PP, tout en renforçant ses capacités de recherche et de coordination.

Les produits de ce travail, à travers les deux rapports en la matière, ont été présentés aux instances compétentes de la FONDATION PISCARE.

Les missions de sensibilisation et d'information sur la FONDATION PISCARE et les dernières recommandations du Comité de ladite Convention réalisées à Lomé) ont constitué un effort important de la part du projet, notamment à l'égard des étudiants qui n'ont pas accès à l'information sur les PP de l'emploi.

La conférence de la FONDATION PISCARE sur l'employabilité des jeunes au Togo le 26 Juillet 2017 ne contient pas des informations complètes ni de recommandations solides et spécifiques en la matière.

Par contre, et selon l'information disponible lors de la rédaction du présent document, le rapport de 2017 aborde d'une façon plus complète la situation des PP et des cas précis sur la situation des besoins publics fondamentaux. Il comporte également des recommandations précises et la contribution des membres du CA de la FONDATION PISCARE à la suite d'une rencontre de travail dans le cadre du projet évalué.

Résultat 2

Par rapport au Résultat 2, il faut constater que la participation des jeunes dans les processus de décision a été renforcée.

Le constat qu'on peut faire est que la formation par rapport au renforcement de la participation des jeunes à la décision a servi à faire prendre conscience de la nécessité du recrutement des jeunes cadres dans les arènes décisionnelles. L'évaluateur a pu recueillir des informations qui indiquent des résultats positifs à l'égard de l'organisation des formations, même s'il est très difficile de mesurer les résultats concrets de ces activités.

Dans ce sens, le projet a apporté une contribution très remarquable étant donné le manque de culture sur les PP et la méconnaissance existante par rapport au référentiel de politiques publiques.

D'autres aspects sur l'efficacité du projet sont les suivants :

Pour ce qui est du renforcement de leadership des jeunes l'évaluateur n'a pas pu obtenir une information précise sur le nombre de cas qui ont été intégrés réellement dans les arènes de décisions.

Résultat 3

La conférence sur « la mixité : la place des femmes dans l'espace de décision » au profit des organisations des OSC des droits des femmes (le 23 Février 2018) ont atteint leur objectif, en permettant aux jeunes filles d'assurer des responsabilités en tant que citoyennes entrepreneures et Leader. Les ateliers de formation dans cette perspective ont aussi contribué à amplifier la prise de conscience, l'information et le débat sur des mesures à entreprendre et actions de plaidoyer.

Résultat 4

En ce qui concerne l'efficacité par rapport à l'utilisation des connaissances élaborée en matière de PP, il faut aussi noter les aspects complémentaires suivants :

Le monde universitaire est celui qui a assimilé d'une façon plus marquée les résultats du projet. Les autres acteurs socio-économiques et politiques l'ont fait à un moindre degré.

Le projet a fait un grand effort au niveau de l'organisation des activités pour faire connaître de façon plus large la stratégie et le pilotage des PP et renforcer la coordination des acteurs publics ainsi que la visibilité de la FONDATION PISCARE et de ses efforts de formation, de sensibilisation et de

vulgarisation des activités du projet. L'impact social de ces activités est très difficile à mesurer puisqu'il n'y a pas de sources de vérification.

Mesurer les résultats de toutes ces activités est une question complexe mais, à en juger par les entretiens réalisés pendant l'évaluation, la valorisation est clairement positive. Le travail du Directeur Exécutif (DE) de la FONDATION PISCARE et sa capacité de gestion et de coordination ont été déterminants pour l'obtention des résultats concrets aussi bien au niveau de l'efficacité du projet que de son efficacité. La contribution du DE a été considérée comme très satisfaisante par toutes les personnes rencontrées au cours de l'évaluation.

Le travail des experts nationaux engagés dans le cadre du projet a été aussi d'une bonne qualité. La qualité professionnelle de ces experts a été en concordance avec les travaux requis et les produits délivrés par eux sont à la hauteur des résultats prévus.

Les 4 résultats prévus par le projet et les indicateurs correspondants de la matrice de planification constituent tout un défi pour une institution comme la FONDATION PISCARE. C'est le cas, par exemple, de l'augmentation du nombre de participants suivis par la FONDATION PISCARE.

Le projet, dont la durée est seulement de deux années, a été aussi très ambitieux par rapport au travail prévu avec les OSC des jeunes. Ce dernier volet est resté incomplet en ce qui concerne la création des Espaces de Dialogues sur les PP. Le raccourcissement de la durée du projet explique en grande partie l'impossibilité d'atteindre tous les objectifs du projet.

D'ailleurs, certaines activités ont été reportées à plusieurs reprises à cause du retard dans le versement des fonds alloués au projet. Quant à l'espace culturel, un réseau, dirigé par des ONG locales et internationales est en place, et donc la création d'un autre espace pouvait empiéter sur ses activités. Pour combler ce vide, il a été proposé que la FONDATION PISCARE participe au réseau existant, mais finalement cette participation n'a pas été effective.

À cause du raccourcissement du projet, une reformulation à mi-parcours de la matrice de planification du projet pour mieux cerner les objectifs et résultats et ses indicateurs a été nécessaire.

5.4.- Participation

En concordance avec les nombreuses activités réalisées par le projet, le nombre de bénéficiaires directs a été très important.

En plus du staff et des membres du CA de la FONDATION PISCARE, le projet a réussi à atteindre un grand nombre de participants appartenant à plusieurs structures clés - comme les acteurs socio-économique et politiques en général (à travers les activités audiovisuelles, dans la radio, dans les Universités).

Le projet a essayé d'obtenir une présence significative de femmes dans les activités organisées. La participation a été toujours axée sur les principes d'équité entre les hommes et les femmes, bien que la présence de ces dernières dans certaines activités a été difficile et réduite, surtout, celles liées aux structures clés citées ci-dessus où les femmes sont sous représentées.

5.5. Cohérence

Les activités prévues ont été adéquates pour l'obtention des résultats et de l'objectif prévu par le projet. Même si il y a eu des résultats qui n'ont pas pu être atteints, en raison des caractéristiques d'une institution comme la FONDATION PISCARE et de la complexité du contexte et d'autres facteurs

externes au projet. Dans le cadre de l'évaluation, il faut aussi constater que pour une institution comme la FONDATION PISCARE, qui a commencé son parcours en 2014, la marge d'amélioration à plusieurs niveaux est importante. C'est le cas de l'organisation stratégique de l'institution, la maximisation de ses ressources humaines (staff et membres du CA de la FONDATION PISCARE), du travail des deux comités et de l'utilisation des outils (page web, système d'archivage) et protocoles de travail (traitement de propositions, renforcement de la capacité d'enquête et de plaider, suivi des recommandations).

Cependant, la cohérence de la conception du projet aurait pu être renforcée à travers une simplification ou réduction de certaines activités et l'élaboration d'indicateurs plus réalistes. Il faut aussi souligner la cohérence du projet par rapport au référentiel de PP au Togo et le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en vigueur.

De la part de MISEREOR, le bailleur, le projet est concordant également avec l'actuel Plan Directeur de la Coopération Allemande et avec le document stratégique de la Coopération Allemande au Togo, ainsi qu'avec le Programme qui vise l'accompagnement de processus de gouvernance démocratique en Afrique.

5.6. Viabilité

Le projet a contribué à amplifier la visibilité et la connaissance au Togo de la FONDATION PISCARE en tant qu'Institution d'utilité publique. Il s'agit d'un atout considérable et une contribution significative à l'enracinement de la culture démocratique dans le pays.

En termes d'appropriation, il faut aussi remarquer l'accroissement de la prise de conscience de la part des participants aux activités de la FONDATION PISCARE dans le cadre du projet sur le rôle de l'institution et la formation reçue sur les Instruments d'analyse des PP et le savoir-faire national en la matière.

Au delà de cette prise de conscience et d'un certain renforcement des capacités de travail de la part de quelques personnes du staff et des membres de Commissions, la réalisation d'autres progrès en termes de viabilité reste toujours un défi.

En ce sens, il faut signaler à nouveau les difficultés pour mettre en pratique la stratégie de réorganisation de la FONDATION PISCARE. Le renouvellement tous les quatre ans du CA de la FONDATION PISCARE et donc des collègues, est une entrave évidente pour la capitalisation du travail et de l'expérience et pour le fonctionnement de la FONDATION PISCARE.

En ce qui concerne les résultats dans la pratique de séminaires, ateliers et autres activités de sensibilisation avec les acteurs clés mentionnés, il faudrait faire un suivi pour connaître le degré d'appropriation et dans quelle mesure il y a eu un changement dans les attitudes des participants et dans leur travail quotidien.

On peut aussi remarquer que le travail fait avec les OSC et la création d'espaces de concertation et de coordination a pu contribuer à générer une certaine appropriation de la part de quelques-uns des participants.

5.7. Genre

Le projet a mis en œuvre de nombreuses activités sur les droits des femmes et pour les OSC des droits des femmes (comme par exemple la GF2D).

À part toutes les activités qui ont été déjà mentionnées ci-dessus, il y a d'autres exemples qui montrent l'attention que le projet porte au genre et aux droits des femmes.

Il faut aussi mentionner l'organisation d'un séminaire en 2017 et un autre en 2018 en commémoration de la journée internationale contre les violences faites aux femmes, avec la présentation des résultats de l'enquête nationale sur les Violences faites aux femmes et sur les observations finales de la CEDEF.

À travers toutes ces activités, le projet a contribué à une vulgarisation et promotion des droits de femmes. Il n'est pas possible de mesurer d'une façon plus précise l'ampleur et le résultat de ces activités à cause de ses caractéristiques et du manque de sources de vérification. Cependant, l'évaluateur considère qu'elles ont contribué à augmenter la prise de conscience sociale par rapport à l'importance de ces droits et, en conformité avec le Résultat 3 du projet, à renforcer le dialogue entre les acteurs qui travaillent pour la défense des droits des femmes au Togo.

Le travail du projet sur la mixité est considéré donc comme primordial dans le cadre de la promotion des PP au Togo. Cet atout du projet devrait être poursuivi, comme il est expliqué dans les recommandations, au cas où la MISEREOR décide de continuer son partenariat avec la FONDATION PISCARE, en finançant un nouveau projet.

6. CONCLUSIONS

Les conclusions de l'évaluation sont les suivantes :

Le projet répond aux besoins et priorités de la FONDATION PISCARE et de ses bénéficiaires les plus directs. Il est également en concordance avec le cadre législatif togolais et avec les priorités et le cadre stratégique de la Coopération Allemande dans le pays.

La FONDATION PISCARE est une institution clé pour la promotion des PP et de développement au Togo. Sa réussite est directement liée à l'acquisition progressive d'un statut indépendant solide et au renforcement de sa crédibilité à travers son travail quotidien en contact direct avec la population, tout en consolidant son opérationnalité et sa capacité de plaidoyer, parmi d'autres aspects.

Le projet a été, pendant son exécution, le "moteur" d'une partie importante des activités de la FONDATION PISCARE et de presque toutes ses activités. Dans ce sens, il faut tenir compte de la dépendance totale de la FONDATION PISCARE sur le soutien externe des bailleurs. En plus, son budget est très réduit et n'a pas varié depuis sa création en 2014.

Le projet a contribué à amplifier considérablement la visibilité de la FONDATION PISCARE en tant qu'Institution qui doit travailler à élargir la portée de la discussion et du débat sur des questions fondamentales des PP qui ont un rapport direct avec le développement, le progrès social, la justice sociale et la stabilité du Togo.

Le projet a déployé aussi de grands efforts pour l'organisation des activités de sensibilisation, des ateliers, des séminaires et des séances de formation tout en élargissant son action dans la capitale du pays. Bien que la sensibilisation n'était pas un résultat spécifique du projet elle constitue un volet, conjointement avec l'éducation, primordial pour avancer dans le domaine de PP.

Dans ce sens, il faut aussi souligner que les actions menées en dehors du siège de la Fondation et dans plusieurs organisations à Lomé ont contribué aussi à la vulgarisation des questions fondamentales des PP et à un accroissement de la prise de conscience des populations (comme, par exemple, les jeunes demandeurs d'emploi) dont l'accès à l'information est très restreint.

Le nombre de bénéficiaires directs et indirects a été très important. La gestion de la plupart des composantes du projet et la coordination des activités, y compris le partenariat avec des institutions nationales et internationales, ont été exemplaires.

L'efficacité du projet est jugée moyenne. En termes généraux, la relation entre les coûts du projet et les résultats obtenus est raisonnable, surtout grâce aux résultats liés à toutes les activités de formation réalisées, de sensibilisation et de vulgarisation des PP, l'employabilité et le leadership des jeunes, le travail sur la mixité et la création de l'espace de dialogue entre les OSC des jeunes et les acteurs publics.

L'efficacité du projet a été élevée par rapport à toutes les activités mentionnées dans le paragraphe précédent.

L'organisation du travail au sein de la FONDATION PISCARE et la maximisation de ses ressources humaines (le staff et les membres du CA de la FONDATION PISCARE, notamment ceux des collèges et des deux comités) ont une marge importante d'amélioration. Il en est de même pour la capitalisation du travail de la FONDATION PISCARE et de son expérience dans le domaine des PP (à travers des rapports, PV de réunions, archivage des propositions).

Il y a aussi une marge d'amélioration importante par rapport à l'élaboration des rapports annuels de la FONDATION PISCARE à juger par la qualité du rapport de 2017 et des années précédentes.

D'ailleurs il est trop tôt pour apprécier la viabilité de certaines composantes du projet comme, par exemple, les résultats du travail fait avec les acteurs socio-économiques et politiques. Les résultats en termes d'appropriation sont limités, surtout en raison des caractéristiques d'une institution comme la FONDATION PISCARE et à la durée limitée du projet (deux ans).

Il faut aussi constater que le projet a été très ambitieux si on considère sa durée et toutes les activités et résultats prévus dans un domaine d'intervention si complexe comme celui des PP au Togo.

Par rapport aux activités que le projet n'a pas pu aborder pour les raisons expliquées ci-dessus le projet aurait dû aborder une reformulation du cadre logique pour mieux cibler ses résultats et objectifs avec les indicateurs correspondants.

Il existe une très forte dépendance de la continuité du partenariat avec MISEREOR – éventuellement à travers un projet - pour que la FONDATION PISCARE puisse continuer à consolider les résultats acquis et développer d'autres activités pour la réalisation de sa mission.

Même si d'autres bailleurs et organisations, peuvent à l'avenir, appuyer la FONDATION PISCARE, la contribution de MISEREOR semble indispensable pour consolider l'expérience acquise par cette dernière.

7. LEÇONS APPRISES

Parmi les principales leçons apprises qui a pu être identifiées, on peut signaler les suivantes :

- ✓ Un facteur déterminant dans ce type de projet pour la génération des avancements prévus est le profil professionnel et d'indépendance des personnes qui détiennent des postes de responsabilité au sein de l'institution partenaire, dans ce cas la FONDATION PISCARE.
- ✓ Pour la mise en œuvre de ce type de projet il est aussi primordial de compter avec des professionnels externes très compétents. Le travail de la personne chargée de l'expertise-conseil a été dans ce cas déterminant. Les experts nationaux recrutés pour intervenir dans

les formations pendant l'exécution du projet ont aussi contribué à la bonne réalisation de certaines activités.

- ✓ L'insertion soit de façon transversale soit de manière spécifique des activités de sensibilisation sur les PP sont un atout important dans ce type de projet.
- ✓ Le projet a permis à MISEREOR d'avoir une connaissance approfondie d'une institution stratégique dans le domaine de PP au Togo et dont la contribution au développement social et économique du pays devrait être fondamentale.

8. RECOMMANDATIONS

Les recommandations de l'évaluation sont les suivantes :

8.1. POUR MISEREOR

Dans le cas où MISEREOR déciderait de continuer de donner son soutien et appui à la FONDATION PISCARE, dans le cadre d'un autre projet, il serait souhaitable de promouvoir un espace de réflexion et de dialogue parmi les membres du CA de la FONDATION PISCARE et les personnes les plus représentatives de son staff.

L'objectif de cette rencontre serait de réfléchir sur l'importance de capitaliser, au sein de la FONDATION PISCARE, l'expérience du projet de MISEREOR et de préparer le relai lors du renouvellement des membres de la FONDATION PISCARE. Dans ce sens, il serait important que les membres sortants puissent se réunir avec les futurs nouveaux membres pour leur transmettre leur expérience.

Pour la réalisation d'un autre projet, il est aussi important de tenir compte de l'expérience du premier projet dans l'élaboration d'un autre projet plus ciblé et réaliste par rapport au contexte, capacités réelles de la FONDATION PISCARE et la durée d'exécution, et avec des indicateurs plus réalistes.

8.2. POUR LA FONDATION PISCARE

Un autre aspect important est la promotion des espaces pour que les organisations partenaires représentées dans le CA de la FONDATION PISCARE, renforcent et précisent les critères de sélection de leurs représentants pour garantir que les personnes candidates aux postes de membres du CA de la FONDATION PISCARE remplissent les critères qui correspondent au profil d'indépendance et de savoir-faire en matière de PP et de développement, et ce pour pouvoir exercer convenablement leurs missions et remplir leurs fonctions.

L'efficacité et la viabilité du soutien de MISEREOR dépend dans une large mesure du profil des prochains membres de la FONDATION PISCARE et de la composition de ses organes.

L'expérience de compter avec le DE pour la gestion et la coordination du projet a été très positive et il faudra donc en tenir compte pour le futur, le cas échéant, pour une bonne mise en œuvre.

8.3. POUR MISEREOR ET LA FONDATION PISCARE

Au niveau stratégique il faudrait tenir compte des 4 axes de travail stratégiques qui sont les suivants :

- L'amélioration de l'organisation interne et du fonctionnement de la FONDATION PISCARE
- Le renforcement de la capacité de performance et plaidoyer de la FONDATION PISCARE, entendu comme la capacité pour obtenir des résultats tangibles en relation à ses objectifs
- Le développement des réseaux régionaux
- Le renforcement de l'Espace de Dialogue avec les OSC

Le but de ces 4 axes serait le renforcement de l'indépendance et de la crédibilité de la FONDATION PISCARE et le renforcement des moyens et des capacités pour la réalisation de sa mission dans le cadre de la promotion et protection des PP. Il est donc recommandable de réfléchir sur ces 4 piliers et sur l'élaboration d'une stratégie pour chacun d'eux, avec des mécanismes de suivi et évaluation et des indicateurs solides. Plus précisément pour le renforcement de ces 4 piliers il est recommandé :

AMELIORATION DE L'ORGANISATION INTERNE ET DU FONCTIONNEMENT DE LA FONDATION PISCARE

Il est indispensable que la FONDATION PISCARE puisse mener à bien une stratégie de réorganisation du travail et de son fonctionnement. Le Plan d'Organisation élaboré dans le cadre du projet évalué est un bon document de travail. La FONDATION PISCARE dispose de ressources humaines (au sein de son staff et parmi les membres de son CA). Elle dispose donc en matière d'organisation et de coordination d'une large marge d'amélioration.

À titre d'exemple, une des questions qui peut être facilement améliorée, est le traitement des propositions, le suivi de chaque dossier et la communication régulière avec la jeunesse, son groupe cible, outre les visites régulières dans les universités pour recueillir les informations.

Ce type d'amélioration du travail de la FONDATION PISCARE est fondamental pour qu'elle puisse progressivement acquérir plus de crédibilité auprès de la population.

Avant la prise d'une décision sur un possible soutien dans ce volet à la FONDATION PISCARE, il faut s'assurer que les personnes dans tous les postes de responsabilité de cette institution sont en faveur de ladite réorganisation et veulent collaborer à sa réussite ainsi que l'amélioration du travail vis à vis du traitement et du suivi des propositions ou des besoins de son groupe cibles.

L'application des mécanismes pour le suivi des recommandations et des actions de plaidoyer serait aussi un atout important.

Un autre aspect très important est le renforcement des capacités de travail des trois collèges su CA de la FONDATION PISCARE en coordination et avec le soutien des comités d'orientation scientifique et du comité d'audit ainsi que du Directeur Exécutif. Ce dernier dispose, en outre, d'un solide bagage en science politique et d'une forte connaissance des PP. Le Plan d'Organisation mentionné aborde les aspects du travail à améliorer entre le staff et les collègues ainsi que les deux comités. Ces derniers devraient commencer par se réunir avec la périodicité établie par le règlement intérieur de la FONDATION PISCARE.

Il faudrait aussi prévoir des mécanismes de responsabilisation, récompense et motivation parmi le staff de la FONDATION PISCARE. La plupart du personnel travaille à la FONDATION PISCARE depuis sa création en 2014 et il y a des personnes motivées et capables. La formation continue, y compris la formation sur les langues (anglais et allemand) ainsi que la promotion peuvent constituer des moyens très utiles.

La page web devrait être améliorée en insérant le contenu complémentaire sur les PP et l'accès à la base de données et la vidéothèque devrait être résolue. Il faudrait aussi enregistrer le numéro de

visites. D'ailleurs il n'est pas efficient qu'il y ait une personne dédiée exclusivement à l'entretien de la page web.

Il faudrait aussi faire un usage adapté aux besoins de la FONDATION PISCARE des équipements et mécanismes de communication apportés par le projet.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DE PERFORMANCE ET PLAIDOYER DE LA FONDATION PISCARE

Il est recommandé de renforcer davantage les capacités des membres des collèges à travers des formations spécifiques.

Il est aussi important de continuer à renforcer les capacités de plaidoyer des membres du CA de la FONDATION PISCARE, y compris le plaidoyer pour l'élaboration de stratégies et le pilotage des politiques publiques.

Il faudrait en plus promouvoir l'augmentation du nombre de conseillers, moyennant l'incorporation de 1 ou 2 spécialistes en PP et la formation continue de tous les conseillers et autres cadres de l'institution. Certains conseillers ont une connaissance des PP. D'autres par contre ne disposent pas suffisamment de connaissance en dans la matière.

Lors des missions internationales pour connaître l'expérience d'autres institutions, il faudrait qu'au retour, et après l'élaboration du rapport, les personnes qui ont voyagé partagent leurs expériences avec les autres membres de la FONDATION PISCARE et du staff, pour en tirer les leçons et envisager l'application de celles qui sont adaptées au sein de la FONDATION PISCARE.

Le projet a développé toute une expérience accumulée dans le domaine des formations et de la sensibilisation dont il faut tirer profit et orienter la formation pour consolider et approfondir les résultats déjà obtenus par le projet.

Il est recommandable que les séances de formations avec d'autres acteurs et les séances de sensibilisation s'encadrent dans l'objectif d'établir des alliances avec des personnes et partenaires clés pour générer des avancements dans la promotion de PP. Ces types d'alliances seront très importants pour la FONDATION PISCARE à l'avenir. Pour ce faire, il est souhaitable de se concentrer sur 2 ou 3 acteurs maximum, comme les OSC, les parlementaires et les entreprises, ce qui est en plus concordant avec le Programme ICAP (INITIATIVE CITOYEN POUR L'EFFICACITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE) de la FONDATION PISCARE, qui a été proposé à MISEREOR, dans le cadre d'un éventuel projet de coopération.

Le travail déjà entamé avec la commission du budget du parlement togolais est un volet intéressant pour l'avenir. Il est recommandé de s'appuyer sur un "groupe moteur" de 4 ou 5 parlementaires (avec au moins 2 ou 3 femmes).

Pour renforcer la prise de conscience sur l'importance de l'indépendance de la FONDATION PISCARE et l'accomplissement de sa mission, ce groupe de parlementaires, en plus d'acteurs réceptifs de l'Administration publique, peuvent constituer des figures clés.

Dans ce sens, le renforcement du travail et de la coordination avec les media indépendants est aussi fondamental.

Il convient aussi d'établir des mécanismes d'évaluation des résultats des formations les plus importantes (à travers un test de connaissance avant et après les formations, si possible) et de suivi, pour connaître le niveau d'application effective de la formation. Ce mécanisme pourrait être établi en partenariat avec des organisations spécialisées comme INADES-FORMATION.

Il faudrait aussi renforcer la capacité d'enquête, de recherche et d'élaboration des rapports de la FONDATION PISCARE.

Une voie par laquelle la FONDATION PISCARE peut gagner plus de crédibilité, est la rédaction des rapports thématiques sur des questions prioritaires comme, par exemple, la santé publique ou les conditions dans les hôpitaux, l'emploi ou l'intégration professionnelle des jeune issus du milieu universitaire et les questions déterminants sur la corruption.

Au niveau thématique et pour un nouveau projet, le cas échéant, il est plutôt recommandé de choisir 1 ou 2 sujets de travail pour le comité d'orientation scientifique (par exemple : l'orientation, le conseil professionnel et l'entrepreneuriat) et concentrer les efforts de travail là-dessus, avec des indicateurs de résultat très précis.

Il est recommandé aussi d'établir un programme et des actions pour faire connaître davantage à la population la FONDATION PISCARE et surtout les mécanismes pour la promotion des PP et les moyens pour déposer une proposition ou doléance à la FONDATION PISCARE. Cela, à condition que la FONDATION PISCARE ait renforcé au préalable les mécanismes nécessaires pour le traitement des propositions.

Il faudrait prévoir aussi des contributions, des activités et tous les moyens susceptibles de contribuer à l'amélioration du rapport annuel de la FONDATION PISCARE, qui est sa meilleure "charte de présentation". Pour ce faire il faudrait, parmi d'autres questions, amplifier le contenu du rapport pour aborder d'une façon plus complète toutes les cas graves de corruption ; amplifier la couverture de cas de détournement de fonds publics d'abus sociaux et établir des recommandations plus ciblés et spécifiques. Pour ce faire, il est important de prendre comme référence des rapports des organisations internationales reconnues comme Transparency International, Bertelsmann International, Brookings Institution ou CAPP- Centre d'Analyse des Politiques Publiques (Université Laval).

Il est aussi recommandable de soutenir l'élaboration d'un bulletin d'information qui pourrait être trimestriel sur les PP au Togo couvrant les activités de la FONDATION PISCARE.

Pour le développement de ce pilier il pourrait être utile de concevoir une stratégie institutionnelle intégrale de performance et de plaidoyer, y compris un plan pour la publication et la communication des acquis de la FONDATION PISCARE chaque année. La crédibilité de la FONDATION PISCARE dépend de sa capacité de présenter au public des résultats et progrès concrets sur la promotion des PP et de développement.

DEVELOPPEMENT DES RESEAUX REGIONAUX

Il est recommandé de profiter du travail réalisé par le projet pour la création de réseaux nationaux d'information dans les 5 régions du Togo et continuer à les développer et les renforcer. Pour ce faire il serait très utile d'établir des objectifs pour ces réseaux et des mécanismes de suivi et d'évaluation. Il faudrait aussi amplifier les alliances stratégiques en partenariat avec des acteurs de la société civile qui (à part les associations choisies comme points focaux) ont une capacité remarquable pour fournir de l'information sur les conditions de vie de la population et d'autres acteurs publics et privés qui pourraient contribuer à l'amélioration du bien-être au niveau des cinq régions.

RENFORCEMENT DE L'ESPACE DE DIALOGUE AVEC LES OSC

Il est recommandé de continuer à renforcer l'Espace de Dialogue avec les OSC, à travers une formation bien ciblée - avec toujours une composante de renforcement de capacités du plaidoyer et

d'organisation stratégique - et un travail plus approfondi avec la Direction Exécutive et le membre du CA de la Fondation Piscare.

Il faudrait donc reconsidérer la viabilité de la création d'un Espace de Dialogue entre la FONDATION PISCARE et les OSC (en tenant compte de la capacité du projet, sa durée et les limitations du contexte). Il n'est pas conseillé de continuer à soutenir les efforts de création de nouveaux espaces de dialogue mais il est plutôt recommandé de se concentrer sur les acquis mentionnés.

En outre, le fait de se concentrer sur les OSC de développement, la promotion de l'emploi des jeunes permet d'illustrer d'une façon très significative et puissante l'interdépendance, indissociabilité et corrélation de toutes les PP et son importance pour le développement social, politique, culturel et économique du Togo.

En plus, ces politiques peuvent être intégrés d'une façon transversale dans les activités futures de la FONDATION PISCARE (formation, journées de sensibilisation, séminaires). L'adoption de la promotion de l'emploi des jeunes de la part de la FONDATION PISCARE comme un de ses signes distinctifs, parmi d'autres, est aussi tout à fait cohérente par rapport aux défis du contexte politique et social actuel ; et elle pourrait jouer aussi en faveur du renforcement de l'indépendance de la FONDATION PISCARE et du soutien des acteurs politiques et sociaux qui œuvrent pour le développement.

Au niveau thématique, il est recommandé de choisir 1 ou 2 sujets sur les PP et concentrer les efforts à travailler là-dessus avec des indicateurs de résultat très précis. Pour ce faire, il faudrait encore établir une stratégie de travail et de plaidoyer et un mécanisme de suivi et de redevabilité.

Dans le cas des ONG de développement et des réseaux d'information - ainsi que vis à vis d'autres activités de formation, sensibilisation et vulgarisation des PP - il est très important d'identifier des jeunes motivés et des associations de jeunes pour les impliquer au maximum possible.

8.4. POUR LA FONDATION PISCARE ET D'AUTRES BAILLEURS

Il est aussi important que les organisations et Agences de Coopération qui travaillent dans le domaine de Développement qui souhaiteraient soutenir la FONDATION PISCARE (comme, par exemple, ÖWK - ÖKUMENISCHE EINE-WELT-KREIS St.Nikolaus Wolbeck e.V.) coordonnent le plus possible leurs activités dans ce domaine et créent des synergies. Il s'agit d'une recommandation pour tous ces acteurs. Dans ce sens, l'expérience du partenariat avec MISEREOR est très précieuse.

9. ANNEXES DE L'ÉVALUATION

9.1. TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET

1. Objet

Ces TDR concernent l'évaluation finale du projet mis en œuvre par la FONDATION PISCARE à Lomé au Togo depuis le 01 Avril 2016, projet intitulé "Projet d'Appui à l'Efficacité des Politiques Publiques et de Développement au Togo" dit PAEP-TOGO qui était à sa fin le 31 Mars 2018.

Dans le cadre de ce projet, cette évaluation couvre toutes les activités mises en œuvre ou réalisées par la Fondation PISCARE en partenariat avec MISEREOR (PROJET Nr. : 119-900-1036).

2. Contexte

Le projet cité de la FONDATION PISCARE a été approuvé le 18 Avril 2018, portant sur la subvention de ce projet par MISEREOR : Cette subvention concerne initialement un projet de 36 mois se terminant le 31 Mars 2019.

Le projet s'inscrit dans l'objectif général de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique ainsi qu'à la formation et la réduction de la pauvreté des jeunes au Togo. L'objectif spécifique est de :

- Développer, documenter et publier les connaissances et le savoir-faire par rapport aux questions de développement ;
- Renforcer la participation des jeunes dans les processus de décision politiques et améliorer l'employabilité de ces jeunes.
- Soutenir les décideurs politiques et acteurs de développement à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies appropriées pour la promotion des jeunes.

L'exécution du projet a connu certaines perturbations qui étaient en grande partie liées au contexte sécuritaire au Togo. Concrètement, il y a eu une période de ralenti des activités à cause des protestations sociales et politiques à partir de mi-août 2017. Cette perturbation est surtout liée à la rétention de fonds à plusieurs reprises à partir de mai 2017. A cela s'ajoutent le réajustement des activités à la fin du projet dû au raccourcissement du projet sur deux ans (au lieu de 3 ans) et la modification d'un indicateur relatif à un des objectifs spécifiques du projet.

A part cela, le projet s'est déroulé comme planifié et l'évaluation portera donc sur l'ensemble des activités menées dans le cadre de ce projet en partenariat avec MISEREOR.

3. Finalité

Il s'agira de présenter l'impact de ce projet de la FONDATION PISCARE en se fondant sur les *baselines* initiales et sur base des données collectées par l'équipe d'exécution du projet, et sur la base d'une analyse systématique des résultats quantitatifs et qualitatifs atteints :

- Apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité du projet en question, et de la façon dont il a été conçu et exécuté ;
- Apprécier la qualité des partenariats conclus en fonction de l'exécution du projet et au regard des renforcements de capacité opérés ;
- Apprécier la qualité des processus de suivi et de collecte de données au cours de l'exécution de ce projet.

L'évaluation doit fournir à la FONDATION PISCARE un bilan concret de l'impact de l'action et de chacune des activités mises en œuvre, dans le cadre des politiques publiques au Togo . A partir d'une analyse critique et constructive, l'évaluation devra s'assurer de la pertinence (sens, fondement, cohérence, etc.) des activités entreprises tout au long du projet afin de voir si les objectifs poursuivis sont remplis, et si les résultats obtenus correspondent à ce que l'on était en droit d'attendre. L'évaluation devra aussi mettre l'accent sur les techniques de mise en œuvre utilisées à des fins d'adaptation, et préciser les obstacles et les causes de dysfonctionnement.

Au-delà de l'évaluation globale de l'action, il est demandé au consultant d'évaluer l'atteinte des indicateurs suivants, inscrits dans le cadre logique initial validé par le bailleur :

Pour le résultat 1 :

« Les décideurs politiques ainsi que les acteurs de développement ont accès à des analyses pertinentes pour la prise de décision et la mise en œuvre des politiques de développement ».

Indicateur 1.1

12 analyses publiées disponibles à la bibliothèque de la FONDATION PISCARE ;

Indicateur 1.2

Accessibilité des analyses : Disponibles dans les bibliothèques et librairies du pays, disponibles chez la majorité des organismes partenaires, fréquemment présentées par les médias (Sondage) ;

Indicateur 1.3

Qualité des analyses : implication de structures parentes, implication des comités scientifiques des Universités du Togo, implication des organismes de développement (Sondage) ;

Pour le résultat 2 :

« Les jeunes influencent les prises de décision et prennent part au renouvellement de la classe des décideurs, grâce à leur éveil et expertise ».

Indicateur 2.1

Au moins 70% des jeunes filles et garçons du groupe cible affirment avoir obtenu de l'emploi grâce à leur éveil et expertise obtenu dans le cadre du projet.

Indicateur 2.2

Au moins 70% des jeunes du groupe ciblé déclarent avoir amélioré progressivement leur niveau de responsabilité.

Pour le résultat 3 :

« Les jeunes filles s'illustrent dans la prise de responsabilité en tant que citoyens, entrepreneurs et leaders ».

Indicateur 3.1

Au moins 70% de filles du groupe ciblé affirme avoir accès à un emploi de qualité ou décent.

Pour le résultat 4 :

« Les politiques et les décisions font usage des connaissances et savoir-faire disponibles »

Indicateur 4.1

Au moins 30 % de politiques et décisions font référence aux débats sur les politiques publiques organisés dans le cadre du projet.

4. Destinataires du rapport

Le rapport de l'évaluation sera remis à la FONDATION PISCARE pour un usage interne et pratique et devra permettre l'adaptation et la conceptualisation de ses programmes et de ses approches dans le futur. A usage externe, l'évaluation devra permettre aux partenaires, bénéficiaires, bailleurs de fonds de visualiser et comprendre la pertinence des résultats et impacts obtenus.

5. Plan de travail

Activités préliminaires :

- Lecture et analyse de toute la documentation du projet (narratif du projet, budget et annexes)
- Briefing avec le responsable du projet
- Elaboration du calendrier de travail et des grilles d'entretien/outils nécessaires à la collecte de données au cours des visites et descentes de terrain.

Activités sur le terrain :

- Prise de contact avec l'équipe d'exécution du projet (préparation du planning des descentes de terrain et consolidation des outils de collecte de données, prises de rendez-vous, prise de connaissance de la documentation et des outils disponibles sur la mission et relatifs au projet, interviews avec l'équipe d'exécution du projet,)
- Analyse des rapports d'activités disponibles sur le projet, des outils produits dans le cadre du projet, et de tout support documentaire utile à l'analyse des résultats (matériel de

sensibilisation, supports pédagogiques des formations, outils de suivi des groupes cibles, ensemble des outils de suivi-évaluation etc.)

- Descentes auprès des bénéficiaires et des partenaires à Lomé (consultation d'un échantillon représentatif d'acteurs locaux et de partenaires ayant participé aux séances de formation)
- Rencontres avec les partenaires à Lomé (entretiens avec les cadres de l'ANPE, et quelques partenaires clés de la société civile)
- Restitution, en fin de mission, des résultats préliminaires à l'équipe d'exécution du projet.

6. Expertise requise

L'évaluateur sera responsable de la bonne réalisation de la mission dont il devra assurer la direction. Dans le cas où l'évaluateur souhaiterait recourir à une équipe d'appui, le ou les membres devront être présentés dans l'offre de services. Le coordinateur du projet de la Fondation Piscare sera son interlocuteur direct durant le séjour sur le terrain. La rédaction du rapport final sera de la responsabilité de l'évaluateur. L'expertise requise de ce dernier est la suivante :

- Très bonne connaissance théorique et pratique des techniques d'évaluation de projet (cycle de projet, Gestion Axée sur les Résultats) ;
- Bonne connaissance des outils de mise en œuvre et de suivi des projets (avec focus sur le renforcement de capacités des administrations et organisations locales, ainsi que sur la sensibilisation des jeunes) ;
- Bonne connaissance de la thématique des politiques publiques et de développement dans des pays africains et plus précisément au Togo, et des défis que ces politiques présentent en relation avec la jeunesse ;
- Juriste, politiste ou sociologue de formation, ou forte expérience acquise en la matière recherchée ;
- La connaissance du contexte politique, social et culturel de la République Togolaise est un atout.

7. Rapports

Il est demandé à l'évaluateur de présenter un rapport provisoire de sa mission dans les 10 jours suivant les visites de terrain. Ce rapport devra être rédigé en français et en version électronique. Le rapport final devra être remis dans les 10 jours suivant la présentation des commentaires et des remarques. Des pénalités pourront sanctionner tout retard dans la remise de ces rapports, conformément aux termes établis dans le contrat.

8. Planification

20 jours de consultance répartis comme suit : 3 jours pour les activités préliminaires, 10 jours de présence sur le terrain (y compris restitution des premiers résultats à l'équipe d'exécution du projet), 4 jours de rédaction du rapport, 3 jours de rédaction finale. La mission de terrain doit se terminer au plus tard le 31 Mars 2018.

9. Service rendu par l'organisation localement

Organisation de la logistique sur place (transport, espace de travail, communications téléphoniques locales, accès Internet...). Par contre, il est attendu que l'expert utilise son propre ordinateur.

10. Personne de contact à la FONDATION PISCARE

Dr. Atchou Sodjada ESSOUSSO, Directeur Exécutif de la FONDATION PISCARE : Tel : 91 23 88 20 / a.essouso@piscare.org

11. Conditions de soumission des offres

Les candidats sont priés d'introduire leur dossier reprenant les éléments suivants en langue française:

- Une offre méthodologique qui comprend : un CV détaillé mettant en lumière les expériences similaires de l'expert ; les coordonnées de deux personnes de références en relation avec des prestations comparables à celles décrites dans le présent dossier ; une note méthodologique sur l'exécution de la prestation montrant la bonne compréhension des termes de référence de la mission (5 pages max.) ;
- Une offre financière qui comprend : une proposition financière (en FCFA), couvrant l'ensemble des frais liés à la mission.

L'offre doit parvenir au plus tard le 24 Février 2018 à 23h TU à l'attention du Directeur Exécutif de la FONDATION PISCARE, avec la mention « Evaluation finale PAEP-TOGO ». La FONDATION PISCARE n'est pas responsable des frais et coûts afférents aux dossiers liés à la soumission de l'offre.

12. Cas d'exclusion de candidature

Tout candidat ayant contribué à la mise en œuvre du projet en tant que salarié de la FONDATION PISCARE ou de l'équipe chargée de mise en œuvre du projet ou en tant que consultant pour un volet spécifique n'est pas éligible à répondre à cette offre. Tout autre motif de conflit d'intérêt conduira également à l'exclusion des candidatures. Seuls les soumissionnaires présélectionnés seront contactés.

9.2. LISTE DES DOCUMENTS À CONSULTER

- Document initial du projet (planification budgétaire incluse) et plans opérationnels du projet.
- Documents surgis des actions directes du projet
- Documents institutionnels et constitutionnels de la FONDATION PISCARE (Statuts et Règlement Intérieur)

9.3. PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION DU PROJET

I. Introduction

Le but de l'évaluation finale du projet « PROJET D'APPUI A L'EFFICACITE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE DEVELOPPEMENT AU TOGO-PAEP-TOGO» est, en fin de cycle de programmation, de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment la MISEREOR et la FONDATION PISCARE , en leur fournissant les éléments d'appréciation des réalisations du projet, ainsi que les enseignements qui peuvent en être tirés et les recommandations utiles.

L'évaluation visera à analyser dans quel mesure le projet a obtenu des résultats vis à vis des composants et bénéficiaires prévus. Et si les actions réalisées ont inséré tous les aspects socio-culturels pertinents, et ont intégré la promotion des PP comme axe transversal.

L'évaluation couvre l'ensemble du cycle de programmation du projet « PROJET D'APPUI A L'EFFICACITE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE DEVELOPPEMENT AU TOGO » sur la période 2016-2018. Dans ce cadre, elle fait le point de la mise en œuvre des activités programmées, des effets obtenus, avant de tirer les enseignements pertinents et de formuler les recommandations pertinentes.

Compte tenu de la nature stratégique des interventions du projet et de la concentration de ses partenaires et bénéficiaires au niveau de la capitale, la collecte de données ne sera pas difficile. Les lacunes qui apparaîtront, peuvent être jugulées et un accent particulier sera mis sur la revue des documents disponibles concernant l'action de MISEREOR en partenariat avec la FONDATION PISCARE.

II. Phases de l'évaluation

Conformément aux propositions présentées à la FONDATION PISCARE par le consultant, l'évaluation sera exécutée à travers les phases suivantes. :

a.- Phase d'étude

La revue documentaire porte sur deux grands groupes de documents :

- ✓ Documents de référence de la FONDATION PISCARE et de MISEREOR en matière de planification/programmation projet.
- ✓ Documents de planification et de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PROJET D'APPUI A L'EFFICACITE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE DEVELOPPEMENT AU TOGO », faisant respectivement ressortir ce qui était programmé et ce qui a été réalisé.

Le consultant révisera toute la documentation disponible du projet, sauf quelques documents qui seront consultés sur place au début de la phase de terrain.

Cette documentation concerne l'identification du projet, les activités réalisées et les rapports produits. En outre, le consultant analysera le contexte d'intervention et étudiera différents rapports sur la situation des PP au Togo.

À partir de la documentation du projet analysée, dont les objectifs et résultats figurent ci-dessous, le consultant élaborera la matrice d'évaluation suivante.

Objectif général du projet :

Objectif général est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique ainsi qu'à la formation et la réduction de la pauvreté des jeunes au Togo.

Le projet vise trois objectifs spécifiques :

Objectif 1 (OS1) : Contribuer à la production et à la dissémination de la connaissance et du savoir-faire sur les problématiques de développement

La réalisation de cet objectif (OS1) permettra le changement suivant :

Résultat (R1.1) : Les décideurs politiques ainsi que les acteurs de développement disposent d'analyses pertinentes pour la prise de décision et la mise en œuvre des politiques de développement.

Objectif 2 (OS2) : Améliorer le niveau d'expertise des jeunes en tenant compte des besoins du marché

La réalisation de cet objectif OS2 permettra les changements suivants :

R 2.1. Les jeunes influencent les prises de décision et prennent part au renouvellement de la classe des décideurs, grâce à leur éveil et expertise ;

R 2.2 Les jeunes filles s'illustrent dans la prise de responsabilité en tant que citoyens, entrepreneurs et leaders à tous les niveaux de la vie économique, politique et sociale, grâce à leur éveil et expertise;

Objectif 3 (OS3) : Conseiller les décideurs et les acteurs du développement dans la prise de décision et la mise en œuvre de politique idoine en faveur des jeunes.

Par cet objectif, le projet va produire le changement suivant :

Résultat (R3.1) : Les décisions et les politiques de développement prennent mieux en compte les connaissances et le savoir-faire disponibles.

9.4. QUESTIONS - INDICATEURS

CRITERES D'EVALUATION

Pertinence

- ✓ Dans quelle mesure la conception et la stratégie de l'intervention sont pertinentes au regard des besoins au plan national et des besoins des bénéficiaires quant à promotion des politiques publiques ?
- ✓ La FONDATION PISCARE est-elle une institution stratégique dans le pays pour la promotion des politiques publiques ?
- ✓ La FONDATION PISCARE a-t-elle le potentiel pour faciliter le dialogue sur les politiques publiques entre la Société Civile et l'Etat ?
- ✓ Le renforcement dans les domaines d'intervention prioritaires dans les politiques publiques répond aux besoins existants ?
- ✓ Les domaines prioritaires des politiques publiques, dans l'intervention ont-ils été bien choisis?
- ✓ Serait-il pertinent de continuer l'intervention ? Les activités, résultats et objectifs prévus du projet sont concordants avec les besoins et priorités de la FONDATION PISCARE, des OSC et de la population ?

Efficienc

Les ressources financières, humaines et techniques octroyées à l'intervention ont elles été traduites par des résultats mesurables ?

- ✓ Le renforcement de la FONDATION PISCARE atteint est-il satisfaisant en relation aux ressources employées dans l'intervention ?
- ✓ La promotion des politiques publiques dans les domaines prioritaires de résolution de problèmes collectifs est-il satisfaisant en relation aux ressources employées dans l'intervention ?
- ✓ Aurait-on pu atteindre ces résultats avec moins de ressources ?
- ✓ Quels types d'obstacles et/ou d'atouts (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?
- ✓ La coordination entre tous les acteurs impliqués et d'autres possible acteurs externes au projet qui travaillent dans le même domaine a été adéquate en termes d'efficienc ?

Efficacité

- ✓ Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux objectifs et à l'atteinte des résultats prévus?
- ✓ A-t-on tenu compte des facteurs externes dans l'atteinte de l'objectif prévu ?
- ✓ Y-a-t-il de constats d'améliorations concrètes produites par le projet ?

Participation (critère supplémentaire)

- ✓ Les groupes bénéficiaires directs du projet se sont-ils impliqués activement dans l'exécution et le suivi de l'intervention ?
- ✓ Les principes d'équité entre les hommes et les femmes et les sujets à traiter aussi bien pour les acteurs socio-économiques et politiques que pour les jeunes, ont-ils été présents tout au long de l'exécution du projet?

Cohérence (critère supplémentaire)

- ✓ Les activités prévues sont-elles adéquates pour la réussite des résultats et de l'objectif prévu dans le projet ?
- ✓ Le projet est-il cohérent avec la Stratégie Pays de la Coopération Allemande et avec la Stratégie de Développement du Togo ?
- ✓ Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?

Genre¹ (critère supplémentaire)

- ✓ L'approche genre a-t-elle été tenue en compte aussi bien dans la prise de décision, que dans l'exécution et le suivi de l'intervention ?

¹ L'approche genre a été insérée dans toutes les activités du projet, y compris le traitement de relations de pouvoirs et le contrôle des ressources entre les deux genres (adapté au contexte social et culturel).

9.5. RELATION DE QUESTIONS DE REFERENCE POUR STRUCTURER LES ENTRETIENS ET REUNIONS

Sur la réorganisation du fonctionnement et la clarification des tâches du personnel

- ✓ Quel a été l'objectif et la tâche du chargé de l'expertise-conseils ?
- ✓ Vous considérez que le conseiller a réussi ses objectifs et pourquoi et comment ?
- ✓ La méthodologie utilisée a été adéquate par rapport aux objectifs ?
- ✓ Vous pouvez nous donner quelques exemples concrets d'améliorations tirées directement du travail du conseiller ?
- ✓ Quel a été l'utilité de le conseiller pour votre travail ?
- ✓ Dans quels aspects le conseiller a contribué à une amélioration du fonctionnement de la FONDATION PISCARE et l'accomplissement de ses tâches ?
- ✓ Quels sont les capacités du personnel de la FONDATION PISCARE que le conseiller a renforcé le plus ?
- ✓ Quels sont les capacités de la FONDATION PISCARE, en tant qu'institution, que le conseiller a renforcé le plus ?
- ✓ Quels sont les aspects les plus remarquables au niveau de réussite du conseiller (par exemple, amélioration profil des postes, réorganisation du personnel, motivation du personnel, nouvelle structure ...) ?
- ✓ Quels sont les aspects qui restent encore à améliorer ?
- ✓ Quels sont les aspects/volets où le conseiller aurait dû produire les meilleurs résultats et pourquoi ?
- ✓ Comment est-ce que vous valoriser (entre 1 et 5 ; 1 la qualification plus élevée;) - et pourquoi - les résultats de le conseiller par rapport au plan et procédures de visibilité et communications (interne et externe) ; au système d'archivage ; au centre de documentation ; aux procédures et protocoles de travail adoptés.
- ✓ Quels sont les composantes prioritaires de la FONDATION PISCARE et du travail du personnel qui devrait encore être amélioré et/ou renforcé ?
- ✓ L'approche genre est-elle prise en compte ?

Actions et matériaux de communications et visibilité

- ✓ Quel est votre opinion sur le matériel de visibilité dessiné ?
- ✓ Quel sont les aspects qu'on peut améliorer par rapport à la page web ?
- ✓ Quels sont les principaux acquis du projet au niveau de communication et visibilité ?

- ✓ Est ce que le projet a contribué à améliorer les capacités de la FONDATION PISCARE pour rédiger des rapports et la qualité des documents ?
- ✓ Comme est ce que vous valoriser les autres actions de communication exécutées par le projet ?
- ✓ L'approche genre est-elle prise en compte ?

Elaboration-actualisation des procédures et mécanismes de promotion des PP au sein de la FONDATION PISCARE

- ✓ Quel est votre opinion sur le protocole d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi ?
- ✓ Est ce qu'il est opérationnel et effectif ?
- ✓ Quels sont les principales contributions du projet ?
- ✓ Quel est votre opinion sur la base de données sur les politiques publiques de l'emploi ?
- ✓ Est ce qu'elle est active et opérative ?
- ✓ Quels sont les principales contributions du projet ?
- ✓ Quelles ont été les contributions du projet en ce qui concerne le suivie des recommandations faites par la FONDATION PISCARE à l'État et le suivie des actions de plaidoyer réalisées par la FONDATION PISCARE ?
- ✓ Quelles sont les résultats du projet par rapport à la formation du personnel et des membres à l'utilisations des instruments créés ?
- ✓ Quelle est l'utilité du matériel acquis pour la réalisation de la mission et l'état actuel ?
- ✓ L'approche genre est-elle prise en compte ?

Formation des jeunes en entrepreneuriat et la formation en techniques de recherche d'emploi

- ✓ Quels ont été les résultats le plus remarquables de cette formation ?
- ✓ Comment et est ce qu'on est en train d'appliquer la formation acquise au travail ?
- ✓ Quels effets ou résultats concrets peut-on souligner ?
- ✓ Est ce qu'il y a des besoins de formation non abordés par les formations faites ?
- ✓ Este ce que le matériel utilisé a été utile et de qualité ?
- ✓ Est ce que les formateurs ont accompli bien leur tâche ?
- ✓ Quelles sont les leçons apprises de la formation reçue vis à vis d'autres possibles formations à l'avenir ?
- ✓ L'approche genre est-elle prise en compte ?
- ✓ Quelle est votre opinion sur la campagne médiatique réalisée par le projet ? Quel sont les réflexions à faire ?
- ✓ Quels ont été les résultats des actions d'investigation et quelle a été sa contribution aux résultats et objectifs du projet ?

Questions sous-jacent relatives aux critères d'évaluation²

- ✓ La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi initialement ou existent-ils des obstacles imputables aux acteurs socio-économiques et politiques ou à d'autres partenaires qui ont limité la réussite du projet ?
- ✓ Le projet possède-t-il une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet ?
- ✓ La justification et le cadre logique du projet sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
- ✓ Les hypothèses et les risques identifiés ont-ils été pertinents ? Ont-ils été bien gérés ?
- ✓ Le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière de promotion des politiques publiques ?
- ✓ Les arrangements de gestion du projet étaient-ils adéquats et appropriés ?
- ✓ La gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ?
- ✓ Existe-t-il des goulots d'étranglement au niveau des décaissements ?
- ✓ Les systèmes de gestion et de rapportage ont-ils fonctionné correctement ?
- ✓ Quel a été la qualité et la pertinence de l'appui technique de l'AECID dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet a eu un effet catalyseur, en substance, financièrement et en termes de développement et / ou le renforcement des partenariats ?

² En plus de questions signalées, ils se poseront toutes les questions pertinentes qui permettent la valorisation des indicateurs établis dans la matrice de l'évaluation, y compris les questions sur l'approche genre du projet.

9.6. PROTOCOLE D'INTERVIEW DES JEUNES CIBLÉS PAR LE PROJET

1. PRESENTATION

Présentation des jeunes qui ont participé aux activités du projet et d'autres participants. Présentation du consultant. Présentation des objectifs de l'évaluation (notamment l'utilité et les leçons apprises) et des objectifs de l'interview vis à vis de l'évaluation.

2. OBJECTIF

La jeunesse togolaise essaie et est appelée à jouer un rôle prépondérant dans le processus de réformes, politiques publiques et les transformations politiques et sociales du Togo.

L'objectif de l'interview est de connaître l'analyse et la perception qu'ont les participants et les différents acteurs de la société civile par rapport aux objectifs et résultats prévu par le projet et les activités exécutées. Le travail versera notamment sur les critères de pertinence et d'efficacité du projet et les questions y associées, en visant l'analyse du Résultat 4, et les aspects pertinents des Résultats 1, 2 et 3.

L'aspect central est le point de vue des OSC sur les résultats dérivés des activités exécutées par le projet relatifs au renforcement et à l'amélioration du dialogue et des espaces de travail entre les acteurs de la société civile qui travaillent sur les PP mentionnées et la FONDATION PISCARE .

3. MÉTHODOLOGIE

Pour atteindre l'objectif, les OSC seront invitées à communiquer d'une façon participative leur expérience dans le cadre du projet. Il est possible d'entreprendre la réalisation d'une brève analyse MOFF (Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses) pour identifier les points clés, les résultats du projet par rapport a son R3, les leçons apprises, le défi pour l'avenir et d'élaborer des recommandations vis à vis de futures actions de soutien au travail de la FONDATION PISCARE avec des OSC des jeunes, et le renforcement de sa capacité de plaidoyer.

Quelques unes de questions pour l'articulation de l'interview seront les suivantes:

- ✓ Comment vous appréciez les actions et soutien du projet (instruments élaborés, création et animation des espaces de dialogue, séminaires publics) et ses résultats ?
- ✓ Quels sont les actions que vous considérez les plus intéressant et le plus utiles ?
- ✓ Quels sont les principaux résultats de toutes ces actions par rapport à l'amélioration de relations entre la FONDATION PISCARE et les OSC dans le domaine de politiques publiques de l'emploi
- ✓ Pouvez-vous nous donner des exemples concrets des contributions positives du projet dans le domaine de l'emploi des jeunes ?
- ✓ Le dessein et l'exécution des activités du projet ont-ils été corrects ? Est ce qu'il a eu des aspects qu'on peut améliorer vis à vis de future actions similaires ?

- ✓ Le projet a contribué à améliorer le travail entre la FONDATION PISCARE et les OSC ? Pouvez-Vous nous donner des exemples pratiques de cette amélioration ?
- ✓ Est ce qu'il a eu une appropriation des effets de projet de la part de la FONDATION PISCARE et de la part des participants aux activités du projet ?
- ✓ Est ce qu'il y a eu des effets négatifs qui méritent la peine de souligner ?
- ✓ Quels sont les défis actuels pour continuer à améliorer les espaces de travail et de dialogue entre les OSC et la FONDATION PISCARE ?
- ✓ Quels sont les défis actuels pour continuer à améliorer la capacité de plaidoyer des OSC et de la FONDATION PISCARE vis à vis des institutions publiques et du gouvernement ?
- ✓ Qu'est ce qu'on peut faire pour que les jeunes et la FONDATION PISCARE puisse ensemble contribuer à une amélioration de la promotion des PP et particulièrement dans le cycle des ses phases cités ?
- ✓ Quels sont les espaces/aspects où il y a une marge de manœuvre pour leur amélioration ?
- ✓ Quelles sont les leçons apprises du projet ?
- ✓ Quelles sont les besoins et priorités pour continuer à renforcer les aspects abordés par le projet ?