



## Evaluation finale du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo »

### Rapport final

Commissariat central de Sokodé réhabilité



Brigade de Kanté réhabilité



Commissariat du 1<sup>er</sup> arrondissement de Sokodé aménagé et doté en mobilier de bureau



Matériels de bureau mise à la disposition du commissariat du 1<sup>er</sup> arrondissement de Sokodé



#### **Equipe de consultants :**

**Dr. Youssoufou CONGO, Consultant International**  
**Mr. Abdou-Rakim BOURAIMA, Consultant National**

**15 février au 27 mars 2021**

## SOMMAIRE

<b>Acronymes et abréviations.....</b>	<b>4</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé exécutif .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>15</b>
1.1. Présentation du contexte et du projet PBF .....	15
1.1.1. Le contexte.....	15
1.1.2. Le projet PBF.....	16
1.2. Objectifs de l'évaluation.....	18
1.3. Méthodologie d'évaluation .....	18
1.3.1. Matrice d'évaluation .....	18
1.3.2. Outils et techniques de collecte des données .....	19
1.3.3. Méthodes d'analyse des données .....	20
1.4. Grandes phases de la mission d'évaluation.....	21
1.5. Contraintes et limites de l'évaluation.....	21
<b>2. Résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du Projet.....</b>	<b>22</b>
2.1. Pertinence du projet .....	22
2.1.1. Conception et mise en œuvre du projet.....	22
2.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet.....	23
2.1.3. Pertinence du choix de la zone d'intervention .....	23
2.1.4. Alignement du projet sur les priorités nationales .....	24
2.1.5. Alignement du projet sur les outils programmatiques des agences participantes, les Effets de l'UNDAF et les ODD .....	24
2.1.6. Corrélations entre les défis liés à la consolidation de la paix et les activités du projet.....	25
2.1.7. Cadre de résultats/cadre logique du projet.....	26
2.2. Efficacité du projet.....	26
2.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus .....	26
2.2.2. Principales réalisations du projet .....	31
2.2.3. Efficacité partenariale .....	34
2.2.4. Difficultés majeures rencontrées dans l'exécution du projet.....	34
2.3. Efficience du projet.....	35
2.3.1. L'utilisation des ressources .....	35
2.3.2. Indice d'efficience .....	36
2.3.3. Coordination, gestion et mise en œuvre du projet .....	36
2.3.4. Principaux facteurs ayant impacté l'efficience du projet.....	38
2.4. Impact du projet .....	38
2.4.1. Impacts/changements immédiats perceptibles.....	38
2.4.2. Impacts/changements prévisibles de plus long terme .....	42
2.5. Durabilité du projet .....	42
<b>3. Résultats de l'évaluation de la cohérence, la sensibilité aux conflits, la sensibilité temporelle, la Tolérance aux risques, des effets catalytiques et de l'analyse des aspects transversaux.....</b>	<b>45</b>
3.1. Cohérence du projet .....	45
3.1.1. Mise en place de formes de synergie avec d'autres entités .....	45
3.1.2. Alignement du projet PBF sur d'autres projets.....	45
3.2. Sensibilité aux conflits .....	46
3.2.1. Pertinence de l'approche.....	46
3.2.2. Effets négatifs imprévus .....	46

3.3. Effets catalytiques .....	46
3.4. Sensibilité temporelle.....	46
3.4.1. Contribution du projet à la résolution des conflits.....	46
3.4.2. Utilisation du financement du PBF pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement ...	47
3.5. Tolérance aux risques et innovation.....	47
3.5.1. Risques prévus et mesures d'atténuation de ces risques .....	47
3.5.2. Caractère novateur de l'approche du projet .....	49
3.6. Prise en compte des aspects transversaux .....	49
<b>4. Conclusions, leçons apprises, bonnes/mauvaises pratiques et recommandations .....</b>	<b>52</b>
4.1. Principales conclusions .....	52
4.2. Leçons apprises .....	56
4.3. Bonnes/mauvaises pratiques .....	57
4.4. Recommandations .....	57
<b>Annexes.....</b>	<b>60</b>
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation .....	61
Annexe 2 : Matrice d'évaluation .....	75
Annexe 3 : Chronogramme de mise en œuvre .....	82
Annexe 4 : Plan opérationnel .....	83
Annexe 5 : Liste des documents consultés.....	86
Annexe 6 : Liste des personnes et des structures rencontrées.....	88
Annexe 7 : Outils de collecte des données.....	92

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

<b>AED</b>	Aide et Action International
<b>APG</b>	Accord Politique Global
<b>CACIT</b>	Collectif des Associations de lutte Contre l'Impunité au Togo
<b>CCCE</b>	Conseil Consultatif Cantonal des Enfants
<b>CDFDH</b>	Centre de Documentation et de Formation sur les Droits de l'Homme
<b>CNDH</b>	Commission Nationale des Droits de l'Homme
<b>HD</b>	Centre pour le Dialogue Humanitaire
<b>CPD</b>	Country Program Document
<b>CVJR</b>	Commission Vérité Justice et Réconciliation
<b>DDH</b>	Défenseur des Droits de l'Homme
<b>ESSAL</b>	Ecole des Services de Santé des Armées de Lomé
<b>FODDET</b>	Forum des Organisations de Défense des Droits de l'Enfant au Togo
<b>HAAC</b>	Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
<b>HCDH</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme
<b>HCRRUN</b>	Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale
<b>MDHRIR</b>	Ministère des Droits de l'Homme en Relation avec les Institutions de la République
<b>MSP</b>	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PBF</b>	Fonds pour la Consolidation de la Paix
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>ProDoc</b>	Document de projet
<b>SEDH</b>	Secrétariat d'Etat aux Droits de l'Homme
<b>SNCDPD</b>	Document de Stratégie Nationale de Consolidation de la Démocratie et de la Paix pour le Développement au Togo
<b>TdR</b>	Termes de Référence
<b>UCP</b>	Unité de Coordination du Projet
<b>USD</b>	United States dollar
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assistance Framework
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund (Fonds des Nations Unies pour l'enfance)
<b>WANEP</b>	West African Network for Peacebuilding

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principales leçons apprises de la conception et l'exécution du projet.....	11
Tableau 2 : Bonnes et mauvaises pratiques identifiées .....	12
Tableau 3 : Principales recommandations de l'évaluation .....	12
Tableau 4 : Principales parties prenantes et rôle dans le projet.....	17
Tableau 5 : Informateurs clés rencontrés.....	19
Tableau 6 : Focus groups.....	20
Tableau 7 : Corrélation entre les défis liés à la consolidation de la paix et les interventions du projet .....	25
Tableau 8 : Niveau de réalisation des résultats attendus à la fin du projet.....	28
Tableau 9 : Principales réalisations du projet.....	32
Tableau 10 : Budget et dépenses par résultat (USD).....	35
Tableau 11 : Indice d'efficience .....	36
Tableau 12 : Impacts/changements induits par le projet.....	40
Tableau 13 : Perception de la confiance aux FDS .....	41
Tableau 14 : Perception des capacités des institutions / autorités et des leaders pour contribuer à Réduire les conflits .....	41
Tableau 15 : Perception des violations des droits de l'homme .....	42
Tableau 16 : Risques identifiés et avènement de ces risques .....	48

## RESUME EXECUTIF

### Le projet PBF

D'une durée d'exécution initiale de 18 mois (novembre 2018 à avril 2020), puis prolongée de 6 mois (mai 2020 à novembre 2020), le « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo » ou Projet PBF est exécuté par les deux agences onusiennes co-réциpiendaires des Fonds pour la Consolidation de la Paix-PBF (soit 2,701,111.12 USD) que sont le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), en collaboration avec le HCDH (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme). Il poursuit trois principaux objectifs : (i) contribuer à la réduction des conflits et des violences récurrents liés aux questions politiques et constitutionnelles par le renforcement des capacités au niveau national et communautaire de prévention et de gestion des conflits dans les régions les plus affectées par les violences ; (ii) favoriser la résolution de la crise politico-institutionnelle par l'appui aux efforts de la médiation de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) soutenue par les Nations Unies ; et (iii) favoriser la protection des droits de l'homme et des enfants dans un contexte de tensions politiques à travers le renforcement des capacités nationales en matière d'éducation à la paix, de protection des droits de l'homme et de l'enfant et de promotion de l'éducation à la citoyenneté. Le projet PBF a été exécuté dans 4 régions du Togo : Régions Maritime (Lomé), de la Kara (Kara), Centrale (Sokodé) et des Savanes (Dapaong).

### Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation finale du projet PBF est de déterminer, de manière inclusive, sa valeur ajoutée pour la consolidation de la paix au Togo, dans les domaines de la prévention des conflits et violences et de la protection des droits de l'homme, puis, sur la base des résultats de l'évaluation, fournir des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies de consolidation de la paix, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu.

### Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation comprend quatre étapes : l'exploitation des documents disponibles, la collecte des données sur le terrain dans les quatre régions d'intervention du projet, l'analyse et l'interprétation des données recueillies, et l'élaboration du rapport provisoire de l'évaluation. S'agissant de la première étape, l'équipe d'évaluation a fait une revue documentaire (les documents produits dans le cadre de la conception et l'exécution du projet ; les documents des stratégies, politiques et plans de développement nationaux et notamment le Plan National de Développement du Togo 2018-2022 et la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025 ; les outils programmatiques (Plan stratégique et Country Program Document) du PNUD et de l'UNICEF, la Feuille de route du HCDH 2018-2021, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) 2019-2023 et les Objectifs de Développement Durable (ODD), puis organisé des entretiens individuels en présentiel et à distance avec les informateurs clés (Coordination des Nations Unies, PNUD Togo, Coordination du projet, partenaires d'exécution, etc.) – au total 32 personnes ont été interviewées – ainsi que des focus groups avec les bénéficiaires (membres des Comités locaux de paix, ménages, femmes, jeunes et professionnels des médias) – 90 personnes (46 hommes et 44 femmes) y ont participé. Les deux étapes suivantes ont été consacrées à l'analyse des données recueillies et à l'élaboration des différents livrables.

## Principales conclusions

### *Pertinence*

La pertinence générale du projet est bonne, ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le projet a été conçu à travers un processus participatif et inclusif. De même, la réalisation et un suivi des interventions du projet sur le terrain ont été faits selon une approche collaborative et participative. Ensuite, le choix de la zone d'intervention du projet (les régions Maritime, Centrale, de Kara et des Savanes) a été dicté par des facteurs objectifs : des régions qui ont été l'épicentre des manifestations politiques et partant des violences et/ou qui ont été durement touchées par la violence depuis le début du soulèvement en 2017. Par ailleurs, il existe une forte corrélation entre les interventions du projet et les principaux défis liés à la consolidation de la paix au Togo. Le projet est en outre en parfaite cohérence tant avec les priorités nationales (les priorités du Plan National de Développement du Togo 2018-2022 et de la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025, notamment) qu'avec les outils programmatiques du PNUD (Plan stratégique 2018-2021 et CPD 2019-2023) et de l'UNICEF (Plan stratégique 2018-2022 et CPD 2019-2023) et la Feuille de route du HCDH 2018-2021. Enfin, il contribue à la réalisation des objectifs prioritaires de l'UNDAF (Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance pour le Développement) 2019-2023 et des ODD (Objectifs du Développement Durable) et plus directement l'ODD 16 ("Justice et paix").

Par ailleurs, les échanges avec les bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre dans les 4 régions ciblées ont permis de constater que le projet est toujours pertinent et d'actualité. D'où leur souhait de voir le projet continuer afin d'intensifier et/ou étendre les actions (dialogues civilo-militaires, médiation des conflits communautaires, renforcement des capacités des CLP...) réalisées dans le cadre de ce projet dans d'autres localités.

Enfin, de façon générale, les hypothèses de changement du projet telles que décrites dans le Document de projet<sup>1</sup> sont bonnes. Cependant, il a été clairement démontré que, dans le contexte du Togo, s'il n'y a pas une réelle volonté politique de promouvoir la bonne gouvernance, de lutter efficacement contre l'impunité, de renforcer l'indépendance, l'impartialité et l'intégrité de la magistrature ou d'améliorer le code foncier pour l'adapter aux réalités locales, les tensions et les violences communautaires et collectives ne seront pas réduites et le climat de paix amélioré de manière durable. Le projet n'a pas suffisamment pris en compte cette hypothèse. Cela atténue quelque peu la pertinence générale de la théorie du changement du projet pour sa mise en œuvre.

### *Efficacité*

Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet sont satisfaisants. A la clôture du projet, 61% des résultats attendus de son exécution repris dans le cadre logique ont été entièrement atteints. Plus généralement, le projet a enregistré des résultats positifs en termes de renforcement des capacités des différents bénéficiaires, car 20,500 personnes au bas mot, dont des membres des Forces de défense et de sécurité (19587) et des membres de structures communautaires (129 membres des CLP ; 113 leaders religieux, 44 femmes médiatrices ; 244 leaders communautaires, 99 parajuristes, 575 jeunes et adolescents extrascolaires et des enfants de la rue, etc.) ont été formés sur des problématiques liées à la prévention et la résolution des conflits. En matière de consolidation de la paix, des mécanismes locaux de prévention et de gestion des conflits ou d'échanges/dialogues intercommunautaires ont été mis en place et/ou appuyés par le projet et 23 conflits communautaires ont

<sup>1</sup>. Si les acteurs politiques engagés dans la médiation parrainée par la CEDEAO (leaders politiques au niveau national et local, leaders de la société civile et leaders communautaires) œuvrent pour une réduction durable de la crise politico institutionnelle ; si les jeunes et les femmes agents majeurs de changement, les leaders communautaires, de la société civile et des médias ainsi que les FDS sont formés à la prévention des conflits et au dialogue en contexte de crise, s'approprient les réformes institutionnelles et constitutionnelles, et s'engagent dans un dialogue ouvert, participatif et inclusif, au sein de cadres de collaboration avec les autorités nationales et locales comme les CLP ; si les réparations communautaires et collectives recommandées par la CVJR sont mises en œuvre par le HCRRUN de manière effective ; et si les capacités de la CNDH, des OSC, y compris les défenseurs des droits de l'homme, sont renforcées, et si ces derniers sont protégés, alors les tensions et les violences communautaires et collectives seront réduites et le climat de paix amélioré de manière durable.

été facilités et résolus. Le projet a également cherché à renforcer la confiance aux FDS en organisant des rencontres d'échanges entre elles et les représentants des populations (4 rencontres ont été organisées en 2019 et 2020), en aménageant et/ou en équipant 10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie, en appuyant les forces armées togolaises pour offrir des soins médicaux gratuits personnes indigentes (10,497 bénéficiaires). En matière d'engagement des jeunes, des adolescents et des enfants pour la paix, le projet a investi notamment dans des activités socio-éducatives (3,100 bénéficiaires) et l'information et la sensibilisation à la citoyenneté et à la paix.

Plusieurs difficultés ont entravé l'exécution du projet et ses résultats : la lenteur des procédures de déblocage des fonds au niveau des agences récipiendaires (parfois liée au manque d'appropriation des procédures du PNUD/UNICEF par les partenaires au projet), la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues conduisant le projet a organisé des sessions d'échanges sur les procédures du PNUD / UNICEF et particulièrement des pièces justificatives à fournir lorsqu'une dépense est engagée au profit de leurs responsables financiers, et l'incidence de la pandémie du Coronavirus (la Coordination du projet a dû annuler certaines activités et reporter d'autres, démultiplier le nombre de sessions de sensibilisation ou de formation en présentiel, et solliciter la prorogation de la durée du projet de 6 mois). En revanche, la flexibilité dans l'exécution du projet et dans l'utilisation des ressources a permis d'introduire des innovations dans le projet et d'améliorer son efficacité.

### ***Efficiace***

Les ressources nécessaires à la réalisation des activités du projet ont été mises en place. Le bilan des activités du projet fait ressortir un taux d'exécution financière globale d'environ 86.71% (sur le budget initial de 2,701,111.12 USD prévu pour sa mise en œuvre, seulement 2,342,086 USD ont été effectivement dépensés) et un taux d'exécution physique globale de 94% et donc un indice d'efficiace (taux de réalisation physique/taux de réalisation financière) du projet de 1.08.

La lenteur des déboursements des fonds au niveau des agences récipiendaires ont affecté négativement l'efficiace du projet, tandis que la mise en place d'une structure légère de coordination du projet et l'implication des institutions gouvernementales et des ONG/OSC dans la réalisation et le suivi des activités sur le terrain permettant ainsi au programme d'économiser sur les frais d'expertise technique l'ont impactée positivement.

### ***Impact***

L'impact du projet et plus singulièrement sa contribution à la prévention et la résolution des conflits et le renforcement des capacités des différents bénéficiaires est très visible : la facilitation et la résolution de 23 conflits communautaires latents ou ouverts et partant la contribution du projet certes modeste mais non négligeable à la consolidation de la paix ; le renforcement des capacités de plusieurs acteurs impliqués dans la prévention et la résolution des conflits et violences (par exemple, les membres des Comités locaux de paix (CLP) utilisent les méthodes de règlement des conflits apprises pendant les formations dispensées par l'ONG HD pour régler les conflits auxquels ils ont été confrontés ; des défenseurs des droits de l'homme, des parajuristes et des cadres du Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République (MDHRIR) et de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) ont été outillés pour agir avec beaucoup plus de professionnalisme (par exemple, les chargés d'études et secrétaires de la CNDH savent désormais rédiger des rapports initiaux et périodiques, ce qui a permis de documenter facilement les événements sur les droits de l'homme au Togo sur la base des normes internationales), des professionnels des médias également ; les femmes médiatrices communautaires formées ont initié des actions d'identification et de résolution de conflits locaux à l'amiable ainsi que des actions de médiation ; etc.) ; formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique (ceux que la mission d'évaluation a pu rencontrer après les visites des réalisations du projet à Sokodé dans la région Centrale et à Kanté dans la région de la



Kara, disent avoir beaucoup appris de la formation) et l'amélioration des conditions des détenus et gardés à vue grâce à l'aménagement et/ou l'équipement de 12 lieux de privation de liberté (10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie) et celles d'officiers de police judiciaire pour mineurs grâce à l'aménagement et/ou l'équipement de leurs bureaux ; etc.

Le projet a également initié des dynamiques de changement des comportements des individus ou des institutions favorables à la consolidation de la paix et/ou un changement de perceptions de la situation. Cependant, bien que les efforts déployés par les structures communautaires aient permis de résoudre des nombreux conflits, les zones où le projet a été mis en place n'ont pas pour autant été totalement épargnées par les conflits et les violences et les violations des droits de l'homme.

### ***Durabilité***

L'appropriation du projet par les principaux partenaires d'exécution et parties prenantes à travers leur implication dans la mise en œuvre et le suivi des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats. Et tout a été fait pour qu'ils soient effectivement impliqués dans la réalisation des activités du projet. Cependant, le projet ne s'est pas suffisamment penché sur la question de la sécurisation des actes issus de la conciliation (homologation des compromis mettant un terme aux conflits politiques, de chefferie ou de transhumance, délivrance des titres de propriété aux personnes ou aux communautés dont les droits fonciers ont été reconnus...). En l'absence d'homologation des actes sanctionnant la résolution des conflits, par exemple devant les services du Domaine et du Cadastre pour ce qui concerne les titres fonciers ou devant un tribunal, leur sécurité juridique reste limitée.

La pérennité des autres acquis du projet reste ouverte. Il y a des cas où la durabilité de certaines actions reste discutable. On peut citer par exemple les actions de médiation par les groupes de femmes médiatrices formées pour prévenir et gérer des conflits locaux. En effet, les actions de médiation des conflits identifiés par celles-ci dans leurs communautés se sont aussitôt arrêtées avec la clôture du projet faute de moyens financiers et logistiques, laissant les médiations entamées sans suite comme c'est le cas de la médiation du conflit entre la chambre régionale de métier de Kara et les syndicats des artisans. Mais plus généralement, il y a les cas où, avec la fin de l'appui du projet, se pose la question de viabilité à terme de certaines structures communautaires mises en place (la viabilité institutionnelle de la Force de volontaires de paix et des droits de l'homme et des groupes de femmes médiatrices communautaires par exemple) en l'absence de leur appropriation par l'Etat et/ou par les collectivités territoriales.

### ***Cohérence***

Le projet a été réalisé selon une approche conjointe qui s'appuie à la fois sur les compétences et les complémentarités des agences onusiennes participantes (le PNUD, l'UNICEF et le HCDH) et sur la conclusion de partenariats entre elles d'une part et entre elles et différents partenaires d'exécution et de suivi des activités sur le terrain. Cela a permis de créer les conditions d'une synergie entre eux et d'améliorer leur efficacité par un effet de levier. Le projet a également mis en avant tout au long du processus une approche intégrée dans la mesure où ses interventions ont porté sur la prévention et la résolution des conflits et violences, mais également sur le social (à travers l'appui à l'offre de services médicaux gratuits par les forces armées togolaises et l'appui à la lutte contre la maladie à Coronavirus) et sur la réhabilitation d'infrastructures sociales (commissariats de police et brigades de gendarmerie). Enfin, il a également mis en place des formes de synergie avec le « Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo » mis en œuvre par le PNUD et l'OIM.

### ***Sensibilité aux conflits***

L'approche du projet est sensible aux conflits et aux droits de l'homme, car basée sur une identification et une analyse approfondie des conflits et violences et des violations des droits de l'homme au Togo depuis

plusieurs années et leurs causes. En outre, la conception du projet et partant les composantes et les produits ont intégré les résultats de cette analyse, la définition des objectifs/résultats attendus et des activités/actions à exécuter et le choix des partenaires (notamment les acteurs institutionnels et non-institutionnels impliqués dans la réconciliation nationale et/ou la prévention et la gestion des conflits et la protection des droits de l'homme : HCRRUN, HAAC, CNDH, HD, WANEP-Togo...) et des bénéficiaires (FDS, défenseurs des droits de l'homme, membres des CLP, membres des CRPS...) également. Il y a aussi la forte implication des différents acteurs institutionnels et non-institutionnels concernés par la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme dans l'élaboration et l'exécution du projet. Cela a permis, entre autres, de définir des indicateurs et cibles du cadre de résultats/cadre logique du projet en parfaite cohérence avec les objectifs poursuivis et des résultats spécifiques attendus de son exécution.

### ***Effets catalytiques***

Le projet a produit des effets catalytiques financiers. Parmi ces effets on peut citer : 300,000 USD mobilisés par l'UNICEF auprès du gouvernement japonais pour étendre les actions du projet et 930,000 USD mobilisés par le PNUD sur fonds propres pour renforcer et étendre les actions similaires du projet. En outre, le fait que le projet ait été présenté au Groupe des cinq missions diplomatiques G5 (Union Européenne, Allemagne, Etats-Unis d'Amérique, France et Nations Unies) en vue de susciter un accompagnement ultérieur et le développement de synergies avec les initiatives existantes a permis d'attirer l'attention de celles-ci sur les questions liées à la consolidation de la paix au Togo. L'élaboration et l'exécution du projet ont également été l'occasion de débattre tant au niveau national qu'au niveau régional et local sur les sujets en rapport avec les conflits et violences et violations des droits de l'homme au Togo et leurs causes – des sujets parfois considérés comme étant des sujets tabous qu'il ne fallait pas toujours aborder ouvertement.

### ***Sensibilité temporelle***

Les appuis du projet ont contribué à la résolution de 23 conflits ouverts ou latents dont : 1. Un conflit de chefferie dans le canton de Barkoissi (région des savanes) qui opposait deux communautés, les Moba et les Tchokossi ; 2. Un autre conflit de chefferie mais associé au foncier dans le village de Djéréhouyé (région des Plateaux) qui, lui, opposait la communauté Houdou aux communautés Kabyè et Losso ; 3. Un conflit foncier entre les communautés Moba et Tchokossi à Mango dans la région des Savanes ; 4. Un conflit politique entre les jeunes du parti UNIR (parti au pouvoir) et ANC (parti d'opposition) dans la région Centrale ; 5. Un conflit foncier dans le Canton de Dapaong (région des Savanes) ; 6. Un conflit lié à l'imamat à Bafilo dans la région de Kara ; etc.

Le financement du PBF a été utilisé pour lancer des activités dans des secteurs qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics togolais comme par exemple la formation des FDS, l'aménagement et/ou équipement de commissariats de police et brigades de gendarmerie ou l'appui aux Services de santé des forces armées togolaises. Le projet a aussi contribué à la résolution de nombreux conflits et, dans certains cas, cela a été sanctionné par la signature d'accords "de paix" entre les parties en conflits et des autorités politiques et administratives locales, et soutenu les efforts de médiation de la CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) pour un règlement sous régional de la crise au Togo – médiation appuyée par les Nations Unies – et partant la coopération et complémentarité politique entre cette organisation sous-régionale et les Nations Unies.

### ***Tolérance au risque et innovation***

Deux principaux risques de nature différente menacent la pérennité des acquis du projet : les risques financiers et le risque sanitaire lié à la pandémie du Coronavirus. Etant donné le manque de moyens d'action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels bénéficiaires des appuis du projet, si des ressources financières ne sont pas disponibles pour soutenir certaines activités (la médiation des conflits locaux par les groupes de femmes médiatrices communautaires, les campagnes de

sensibilisation des CLP, les actions médicales gratuites qui ont permis d'améliorer la confiance de la population envers les FDS) après la clôture du projet, il y a fort à parier qu'elles s'arrêteront. Par ailleurs, si le risque sanitaire lié à la maladie à Coronavirus venait à s'aggraver, il risquerait d'impacter certaines activités financées par le projet.

L'appui aux forces armées togolaises pour offrir des services médicaux gratuits à des personnes indigentes et fortement affectées par le Coronavirus et le lancement d'initiatives pilotes telles que les « Femmes médiatrices communautaires », la « Force de volontaires de paix et des droits de l'homme pour les élections législatives, locales et présidentielles » pour accompagner les cycles électoraux à venir et de cadres d'échanges pilote (Comités régionaux de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent) sont les principales innovations apportées à la mise en œuvre du projet PBF.

### ***Prise en compte des aspects transversaux***

La promotion du genre et de la jeunesse a été prise en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet PBF mais de manière insuffisante. Le projet aurait pu travailler à inclure davantage les femmes et les jeunes dans les efforts de prévention et de résolution des conflits dans leur communauté, en s'assurant dès le départ qu'un nombre significatif des objectifs et indicateurs du cadre de résultats (au moins 40% des objectifs et indicateurs) ciblent exclusivement ou principalement les femmes et les jeunes (alors que moins d'un tiers des indicateurs du projet PBF font référence aux femmes et aux jeunes), en dédiant au moins 20% du budget du projet aux activités dédiées à l'égalité des sexes et aux jeunes (alors que soit seulement 9.3% du budget du projet PBF a été consacré à ces activités), et en veillant à ce que la composition du Comité de pilotage et de l'équipe du projet tienne compte de la parité hommes/femmes (l'équipe du projet PBF compte 5 personnes dont une seule femme).

Le besoin d'améliorer la participation des femmes et des jeunes à la vie politique nationale, régionale et locale et par conséquent leur implication dans les instances de prise de décisions politiques concernant la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme ainsi que le besoin d'appuyer les projets portés par les femmes, les jeunes et les personnes victimes des conflits et violences ont été ignorés.

## **Principales leçons apprises**

**Tableau 1** : Principales leçons apprises de la conception et l'exécution du projet

Leçon 1	Lorsque la prévention et la résolution des conflits et violences est pensée et organisée sur un mécanisme et un processus au centre desquels on place les communautés de base (membres des CLP, membres des CRPS, femmes médiatrices communautaires...), la consolidation de la paix s'appuie alors sur des bases solides mettant en branle des dynamiques de transformation en profondeur de la société.
Leçon 2	Dès lors que le mécanisme de prévention et de résolution communautaire des conflits et violences vient suppléer les carences et les insuffisances de l'Etat central et des collectivités territoriales, la finalité ultime de consolidation durable de la paix qui est recherchée ne pourra être véritablement atteinte que si on mène en même temps des réformes en profondeur s'appuyant sur une réelle volonté politique (notamment en matière d'amélioration de la gouvernance, de renforcement de la justice, de lutte contre l'impunité, de promotion de la parité...). Il est évident qu'un projet comme le projet PBF ne peut pas tout faire. Mais ce constat amène à se poser la question de savoir : comment prioriser ou cibler les interventions communautaires si on ne peut pas en même temps financer toutes les réformes structurelles.
Leçon 3	Il n'y a pas de consolidation durable de la paix que si les autorités, aux différents niveaux de l'organisation de l'Etat, ne s'impliquent pas et ne jouent pas pleinement leur rôle non seulement en s'appropriant et assurant la pérennisation des structures communautaires de prévention et de gestion des conflits sous forme d'un soutien direct et/ou dans le cadre de la coordination des interventions sur le terrain, mais aussi en contribuant au respect des engagements résultant des mécanismes de prévention et de résolution des conflits.
Leçon 4	On ne peut pas comprendre les résultats du projet PBF sans prendre en compte la flexibilité dans son exécution et dans l'utilisation des fonds (elle a permis d'introduire des innovations dans le projet et, in fine, d'améliorer son efficacité), l'importance accordée à la coordination entre les agences participantes et les partenaires d'exécution afin d'assurer la complémentarité des interventions, l'approche conjointe et le focus mis sur le faire-faire avec les structures locales pour faciliter la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Leçon 5	Le projet PBF a donné l'exemple d'une synergie réalisée conjointement par les agences des Nations Unies (PNUD, UNICEF et HCDH). En effet, lorsque différentes agences onusiennes interviennent ensemble dans le cadre d'un projet conjoint et promeuvent une forte collaboration entre elles et les partenaires d'exécution, cela crée les conditions pour une intervention à forte valeur ajoutée. Les résultats finaux seront d'autant plus importants que chaque agence fait passer la réalisation de l'objectif commun avant la défense de son propre drapeau.
Leçon 6	Parce que la prévention et résolution des conflits et partant la consolidation de la paix suppose d'agir simultanément sur les différentes dynamiques qui sont à l'origine des conflits, (tensions politiques et constitutionnelles, terre, chefferie, transhumance, etc.), les interventions doivent être développées dans une approche permettant de prendre en considération le maximum de besoins prioritaires possibles des populations pendant et au sortir d'une période de conflits.
Leçon 8	Les efforts pour prévenir et résoudre les conflits sont vains si parallèlement tout n'est fait pour qu'il y ait justice et égalité, les interventions doivent faire de la promotion de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes, des jeunes et des personnes victimes des conflits et violences une priorité.

## Bonnes/mauvaises pratiques

**Tableau 2** : Bonnes et mauvaises pratiques identifiées

<b>Bonnes pratiques</b>	
1	La flexibilité dans l'exécution du projet et dans l'utilisation des fonds permettant d'adapter la mise en œuvre des interventions en fonction de l'évolution du contexte.
2	L'organisation d'ateliers d'harmonisation des interventions des structures locales de prévention et de gestion des conflits pour favoriser une meilleure intégration entre les acteurs au niveau national et les acteurs communautaires sur une vision commune sur le rôle des différentes structures locales de prévention des conflits, ainsi que leur complémentarités et synergies.
3	L'organisation de sessions d'échanges sur les procédures du PNUD / UNICEF et particulièrement des pièces justificatives à fournir lorsqu'une dépense est engagée au profit des responsables financiers des partenaires d'exécution pour pallier la difficulté qu'ils éprouvent à justifier correctement et dans les délais les avances reçues.
4	L'implication réelle et forte des partenaires d'exécution au niveau national, régional et local dans la planification, la réalisation et le suivi des activités du projet, mais aussi des structures communautaires permettant une meilleure appropriation régionale et locale de la démarche et des activités du projet.
<b>Mauvaises pratiques</b>	
1	La relative faible prise en compte de la dimension genre dans la conception du projet et dans l'allocation des ressources du projet.

## Principales recommandations

**Tableau 3** : Principales recommandations de l'évaluation

Recommandation	Adressée à :
<b>Pertinence</b>	
Toujours privilégier l'approche conjointe et intégrée impliquant plusieurs agences des Nations Unies ayant des compétences et des expériences complémentaires dans l'élaboration et l'exécution des projets de prévention et de gestion des conflits et violences et de protection des droits de l'homme.	Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF)
<b>Efficacité</b>	
Envisager l'élaboration de règles de gestion relativement souples qui laisseraient suffisamment de liberté au Comité de pilotage et l'Unité de coordination/gestion pour effectuer des ajustements d'activités ou des ajustement budgétaires, encourager les partenaires à développer toutes les formes possibles de coopération et/ou de synergie entre eux, et concevoir et en intégrer le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises dans le cadre logique du projet, en tant qu'activité à part entière à réaliser.	Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH Partenaires de mise en œuvre
Suivre et capitaliser les acquis du projet pour renforcer les	Gouvernement

capacités des populations sur les thématiques de la paix, de la protection des droits de l'homme et de l'égalité genre	Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH Partenaires de mise en œuvre
<b>Efficiéce</b>	
Prendre en compte la difficulté qu'éprouvent les partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues, et former systématiquement leurs cadres sur les techniques de rédaction des rapports initiaux et périodiques selon le format du PNUD/UNICEF et du PBF	Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) Partenaires de mise en œuvre
<b>Impact</b>	
Donner la priorité aux activités/actions à fort impact sur la consolidation de la paix et la résilience des communautés : 1. Le renforcement des capacités des communautés et des acteurs locaux sur des problématiques liées à la prévention et la résolution des conflits ; 2. Le soutien aux actions qui valorisent l'engagement des citoyens et des structures communautaires impliquées dans la médiation et de résolution des conflits ; 3. L'aménagement et/ou l'équipement des lieux de privation de liberté ; 4. L'engagement des jeunes, des adolescents et des enfants pour la paix ; et 5. Le renforcement de la résilience communautaire à travers l'offre de services sociaux de base, plus particulièrement la santé et l'éducation. Toutes ces activités devront être planifiées, intégrées dans les résultats et indicateurs du cadre de résultats et prises en compte dans le budget du projet.	Gouvernement Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH
Elaborer la même théorie de changement pour un projet de même nature et cibler les mêmes interventions (renforcement des capacités des acteurs institutionnels et non institutionnels impliqués dans la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme, prévention et résolution des conflits communautaires, éducation à la citoyenneté, appui aux Forces de Défense et de Sécurité, et renforcement de la résilience communautaire).	Gouvernement Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH
<b>Durabilité</b>	
Privilégier une approche partenariale dans son exécution et s'assurer que des partenariats seront effectivement mis en place entre le projet d'une part et les structures locales et les entreprises privées locales d'autre part, et que des protocoles d'accord formels seront établis entre les partenaires	Gouvernement Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH Partenaires de mise en œuvre
Développer et soutenir une stratégie globale de sécurisation juridique des accords, pactes et contrats sociaux conclus	Gouvernement Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF)
Poursuivre le partenariat avec le HD ou une entité similaire pour appuyer le HCRRUN à (i) faire le suivi des accords de paix signé entre les populations en conflits à Barkoissi et à Djérehoué, (ii) faire la médiation des conflits latents et (iii) renforcer les capacités des CLP à faire la médiation des conflits emblématiques	Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF)
Utiliser le reliquat du budget du projet (soit 359,025.12 USD) pour poursuivre l'appui aux structures communautaires (CLP, CRPS, femmes médiatrices, volontaires de la paix...): appui à leurs activités de médiation/résolution des conflits, appui au processus de formalisation des CLP, dotation des femmes médiatrices et des volontaires de la paix en moyens de déplacement, financement des plans d'action annuel des CLP sur 2 à 3 ans tout en s'assurant que sur cette période ils développeront des mécanismes et stratégies de mobilisation de ressources	Gouvernement Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF)

internes	
<b>Prise en compte des aspects transversaux</b>	
Dans le cadre d'un projet futur de même nature, veiller à ce que : 1. Son élaboration prenne suffisamment en compte le besoin de renforcer les capacités des femmes et des jeunes en prévention et en gestion des conflits dans leur communauté, et de soutenir leurs projets socio-économiques ; 2. Qu'un nombre significatif d'objectifs/résultats attendus et d'activités/actions ciblent exclusivement ou principalement les femmes et les jeunes et que les indicateurs et les cibles en fin de projet soient ventilés selon le sexe ; 3. Qu'une proportion significative des ressources du projet soient allouées à ces activités/actions ; et 4. Prévoir mener des actions de plaidoyer auprès du Gouvernement pour l'élaboration et l'adoption d'une loi sur la parité et le renforcement de la présence des femmes dans les FDS.	Gouvernement Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) Agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et HCDH Partenaires d'exécution
Impliquer l'UNFPA comme Co-réциpiendaire et/ou comme co-exécuteur pour mieux prendre en compte la dimension genre dans la prévention et la gestion des conflits et violences et la protection des droits de l'homme.	Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF)

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Présentation du contexte et du projet PBF

#### 1.1.1. Le contexte

Le contexte du Togo depuis plusieurs années est marqué par des soubresauts politiques et sociaux profonds, notamment sur fond de querelles autour des réformes constitutionnelles et de dévolution du pouvoir politique, de violences et de violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales, qui menacent dangereusement la paix et la stabilité du pays. Diverses initiatives nationales, régionales et internationales pour éviter que le pays ne plonge durablement dans l'instabilité ont été lancées. Cependant ces initiatives n'ont pas réussi à mettre totalement fin à la spirale des violences d'ordre politique et des violations des droits humains, ni favoriser une véritable réconciliation nationale. La situation s'est même parfois aggravée, comme par exemple en 2005 et plus récemment en 2017 (Source : ProDoc).

C'est dans ce contexte de crises politiques et sociales récurrentes, toujours selon le ProDoc, qu'un Accord Politique Global (APG) a été signé le 20 août 2006 recommandant, entre autres, la création d'une commission chargée de proposer des mesures susceptibles de favoriser le pardon et la réconciliation nationale. Cette recommandation s'est traduite par la création en 2009 de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) avec pour mandat de faire la lumière sur les actes de violence à caractère politique de 1958 à 2005 et de faire des recommandations pour garantir la non répétition.

L'analyse diagnostique du rapport de la CVJR (2012) montre que les origines des crises politiques et leurs effets induits, à savoir les violences et des violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales, relève essentiellement des rivalités ethniques, de litiges fonciers, de rivalités de chefferie traditionnelle et de revendications politiques en partie liées à la dévotion et à l'exercice du pouvoir politique. Aussi, le CVJR avait recommandé que des réparations communautaires et collectives soient privilégiées dans le cas des conflits intercommunautaires et de déplacements de populations, qu'une attention particulière soit accordée aux problèmes fonciers, à la chefferie traditionnelle et aux abus d'autorité qui sont souvent à la base des conflits intercommunautaires, et que là où les conditions le permettent, des actions de réconciliation traditionnelle ou de médiation soient menées en vue de rétablir la cohésion entre les groupes sociaux en conflit.

Suite à ces recommandations, le Gouvernement togolais a mis sur pied en 2012 le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN), avec comme objectif de créer les conditions favorables à la mise en œuvre du processus de réparation, de mettre en œuvre les réparations (matérielles et immatérielles) et favoriser la formulation et la mise en œuvre des réformes institutionnelles et constitutionnelles visant au renforcement de la cohésion sociale. Les délais pris dans l'adoption des réformes institutionnelles et constitutionnelles suggérées par le HCRRUN notamment celles relatives à la limitation du mandat du Président de la République et son mode d'élection vont malheureusement provoquer de nouvelles violences d'ordre politique entre août 2017 et février 2020.

C'est dans ce contexte que le Système des Nations Unies au Togo, en collaboration avec le Gouvernement togolais, a formulé en 2018 une requête au Fonds de Convention de la Paix (UNPBF), pour le financement d'un projet conjoint, le « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo »

ou projet PBF, avec pour objectif de contribuer à la prévention de conflits et la promotion et la protection des droits de l'homme dans le pays.

### 1.1.2. Le projet PBF

D'une durée d'exécution initiale de 18 mois (novembre 2018 à avril 2020), puis prolongée de 6 mois (mai 2020 à novembre 2020) du fait notamment des mesures de restrictions liées à la maladie à Coronavirus et leur impact sur la réalisation de certaines activités, le « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo » ou Projet PBF est exécuté par les deux agences onusiennes co-récipiendaires des Fonds pour la Consolidation de la Paix-PBF (soit 2,701,111.12 USD) que sont le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme (HCDH). Il poursuit trois principaux objectifs : (i) contribuer à la réduction des conflits et des violences récurrents liés aux questions politiques et constitutionnelles par le renforcement des capacités au niveau national et communautaire de prévention et de gestion des conflits dans les régions les plus affectées par les violences ; (ii) favoriser la résolution de la crise politico-institutionnelle par l'appui aux efforts de la médiation de la CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) soutenue par les Nations Unies en contribuant, entre autres, à l'émergence d'un leadership transformationnel au niveau des différents acteurs engagés pour l'appropriation des réformes constitutionnelles et institutionnelles par les communautés et l'éradication de la violence notamment liées aux crises politiques, à savoir : les agents de changement que sont les jeunes, les femmes, les responsables de la société civile, les médias, les communautés locales y compris les chefferies traditionnelles et congrégations religieuses, etc. ; (iii) favoriser la protection des droits de l'homme et des enfants dans un contexte de tensions politiques à travers le renforcement des capacités nationales en matière d'éducation à la paix, de protection des droits de l'homme et de l'enfant et de promotion de l'éducation à la citoyenneté.

La théorie du changement du projet PBF est bâtie autour des hypothèses suivantes : si les acteurs politiques engagés dans la médiation parrainée par la CEDEAO (leaders politiques au niveau national et local, leaders de la société civile et leaders communautaires) œuvrent pour une réduction durable de la crise politico institutionnelle ; si les jeunes et les femmes agents majeurs de changement, les leaders communautaires, de la société civile et des médias ainsi que les FDS sont formés à la prévention des conflits et au dialogue en contexte de crise, s'approprient les réformes institutionnelles et constitutionnelles, et s'engagent dans un dialogue ouvert, participatif et inclusif, au sein de cadres de collaboration avec les autorités nationales et locales comme les CLP ; si les réparations communautaires et collectives recommandées par la CVJR sont mises en œuvre par le HCRRUN de manière effective ; et si les capacités de la CNDH, des OSC, y compris les défenseurs des droits de l'homme, sont renforcées, et si ces derniers sont protégés, alors les tensions et les violences communautaires et collectives seront réduites et le climat de paix amélioré de manière durable.

Le projet PBF est mis en œuvre dans quatre régions du Togo : Régions Maritime (Lomé), de la Kara (Kara), Centrale (Sokodé) et des Savanes (Dapaong). Les principaux résultats attendus de son exécution sont :

- **Résultat 1** : Les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les médias ainsi que les institutions au niveau local et national participent activement à la réduction de conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles.



- **Résultat 2** : La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité.
- **Résultat 3** : Les capacités nationales de promotion et protection des droits de l'homme sont renforcées et les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte de tensions politiques sont réduites.

Les principales parties prenantes du projet PBF comprennent, entre autres, les agences des Nations Unies (PNUD, UNICEF et HCDH), les institutions gouvernementales (Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République, Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale et Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication), les organisations de la société civile (Plateforme des Organisations de la Société Civile active dans la prévention des conflits, Forum des Organisations de Défense des Droits de l'Enfant au Togo, Centre pour le Dialogue Humanitaire, Centre de Documentation et de Formation sur les Droits de l'Homme, West African Network for Peacebuilding, etc.) et les institutions universitaires (Université de Lomé et Université de Kara).

**Tableau 4** : Principales parties prenantes et rôle au sein du projet

<b>Parties prenantes</b>	<b>Description ou exemple</b>	<b>Rôle au sein du projet</b>
Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile (MSP)	Il est chargé, entre autres, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans les domaines de la sécurité et la protection civile.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République (MDHRIR)	Il a en charge notamment les questions des droits de l'homme.	Partenaire institutionnel du projet
Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN)	Il est chargé de promouvoir l'unité nationale et la réconciliation.	Partenaire institutionnel du projet
Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC)	Elle a pour mission de garantir et d'assurer la liberté et la protection de la presse et des autres moyens de communication de masse.	Partenaire institutionnel du projet
PNUD Togo	Appuyer le Gouvernement du Togo à élaborer ses stratégies et politiques nationales de développement ; mobiliser le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les PTF ainsi que les agences du SNU pour mettre en œuvre ces stratégies et politiques nationales, etc.	Co-exécution du projet. Coordination générale du projet. Coordination de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des contrats et la préparation des rapports périodiques sur l'exécution du projet. Co-réceptaire des fonds PBF à hauteur de 2,010,840 USD
UNICEF Togo	Appuyer le Gouvernement du Togo en matière de défense des droits des enfants et aider à répondre à leurs besoins essentiels et favoriser leur plein épanouissement.	Co-exécution du projet Co-réceptaire des fonds PBF à hauteur de 690,271.12 USD
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme (HCDH)	Il a pour mission, entre autres, de promouvoir et protéger les droits de l'homme.	Co-exécution du projet. Appui technique en matière de promotion des droits de l'homme
Organisations non-gouvernementales (ONG) et organisation de la société civile (OSC)		Partenaires techniques du projet
Institutions universitaires (Université de Lomé et Université de Kara)		Partenaires techniques du projet

Source : Tableau établi sur la base du ProDoc révisé

Une structure de gestion du projet comprenant un Comité de Pilotage<sup>2</sup>, (il est chargé de l'orientation stratégique du projet, l'approbation du plan de travail et l'examen des progrès des activités) et une Unité de Coordination du Projet (UCP). Cette dernière est chargée de l'exécution des activités du projet, y compris les opérations au jour le jour, et de l'ensemble de la gestion opérationnel et financière et de rapportage.

## 1.2. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PBF est de déterminer, de manière inclusive, sa valeur ajoutée pour la consolidation de la paix au Togo, dans les domaines de la prévention des conflits et violences et de la protection des droits de l'homme, puis, sur la base des résultats de l'évaluation, fournir des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies de consolidation de la paix, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu.

Il s'agit plus spécifiquement de :

- Evaluer globalement les résultats atteints par le « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo » ;
- Evaluer si et dans quelle mesure le projet a eu un effet réel en termes de consolidation de la paix et de protection/promotion des droits humains dans les zones cibles de façon directe ou à travers des effets catalytiques, y compris la pertinence de la théorie de changement (la logique de l'approche) proposée par le projet autour des dividendes de la paix ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effet des actions menées par le projet par rapport aux objectifs visés ainsi que les mécanismes mis en place pour la pérennisation des résultats ;
- Evaluer le niveau de satisfaction des différents acteurs clés par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ;
- Identifier les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées ;
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs.

## 1.3. Méthodologie d'évaluation

La méthodologie est composée de deux éléments clés : une matrice d'évaluation (voir Annexe 2) et les différents outils et méthodes de collecte des données (voir Annexe 7).

### 1.3.1. Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation emprunte aux éléments fournis dans le mandat en accord avec les critères les 6 critères standards d'évaluation de l'OCDE/CAD (la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité) et des critères additionnels tels que la sensibilité aux conflits, la sensibilité

---

<sup>2</sup>. Il est composé des représentants des agences participantes (le PNUD, l'UNICEF et le HCDH), du Gouvernement (Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile et Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République, HCCRUN), des ONG et OSC impliquées dans la mise en œuvre du projet comme le Centre pour le Dialogue Humanitaire, le Centre de Documentation et de Formation des Droits de l'Homme et la Plateforme des OSC pour la prévention des conflits.

temporelle, la tolérance au risque et l'innovation, et la prise en compte des dimensions transversales dans la conception et l'exécution du projet (pour plus détails, voir Annexe 2).

### 1.3.2. Outils et techniques de collecte des données

#### ✓ Revue documentaire

- Documents du projet disponibles : Document de projet, Document de projet révisé, rapports annuels, rapport final de l'Etude de référence des indicateurs du projet, plans de travail annuels, rapports financiers, rapports de suivi, comptes-rendus des réunions du COPIL, etc. ;
- Documents des stratégies, politiques et plans de développement nationaux : le Plan National de Développement du Togo 2018-2022 et la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025 ;
- Outils programmatiques du PNUD (Plan stratégique 2018-2021, CPD 2019-2023) et de l'UNICEF (Plan stratégique 2018-2022, CPD 2019-2023), Feuille de route du HCDH 2018-2021, UNDAF 2019-2023 et ODD (Objectifs de Développement Durable).

#### ✓ Entretiens semi-structurés avec les informateurs clés

Des entretiens semi-structurés en présentiel ont été organisés dans les quatre régions d'intervention du projet, à savoir les Régions Maritime (Lomé), Centrale (Sokodé), de la Kara (Kara) et des Savanes (Dapaong), avec les informateurs clés : Coordinateur Résident des Nations Unies, Chefs des agences co-récepteurs (PNUD et UNICEF), ministères sectoriels concernés (Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère des Armées, Secrétariat d'Etat aux Droits de l'Homme), HCRRUN, Coordination du projet, points focaux, partenaires d'exécution et acteurs locaux clés (autorités administratives, religieuses et coutumières, ONG et OSC, etc.). Au total, 32 personnes ont été interviewées (voir tableau ci-après). Cela a été fait au moyen de questionnaires d'entretiens semi-structurés (voir Annexe 7).

**Tableau 5** : Informateurs clés rencontrés (entretiens individuels en présentiel ou à distance)

Institution	Région Maritime (Lomé)	Région Centrale (Sokodé)	Région de la Kara (Kara)	Région des Savanes (Dapaong)	Total
Coordination UN, PNUD, Gestion du projet	06	-	-	-	06
Ministères (sécurité, droits de l'homme)	01	-	-	-	01
HCRRUN	01	-	-	-	01
OSC et ONG partenaires	10	-	-	-	10
Services techniques (police, gendarmerie...)	00	02	02	01	05
Autorités administratives (Maires, préfets...)	00	01	-	01	02
Autorités religieuses et traditionnelles	01	02	03	01	07
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>05</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>32</b>

Source : Auteurs

#### ✓ Focus groups

Parallèlement, des discussions de groupes (focus groups) ont été organisées dans les quatre régions ciblées avec les bénéficiaires finaux<sup>3</sup> : ménages (hommes et femmes), membres des Comités locaux de paix (CLP), jeunes (garçons et filles), femmes, victimes des conflits et des violences, membres des Forces de défense et de sécurité (FDS), professionnels des médias, etc. Le choix de l'échantillon

<sup>3</sup>. Les bénéficiaires ont été choisis sur une base volontaire, ce en étroite collaboration avec les points focaux.

représentatif de chaque groupe de bénéficiaires volontaires a été fait en fonction de critères tels que le sexe et l'âge, ce en étroite collaboration avec les points focaux. Ensuite, ceux qui étaient disponibles au moment de l'entretien ont été interrogés. Au total, 90 personnes (46 hommes et 44 femmes) ont participé aux focus groups. Cela s'est fait au moyen de questionnaires d'entretiens collectifs (voir Annexe 7).

**Tableau 6 : Focus groups**

Commune	Commune/Village	Focus Groups	Participants		
			Hommes	Femmes	Total
Région	CLP du Golfe	01	01	00	01
Maritime	Ménages du quartier d'Amoutiévé	01	03	04	07
(Lomé)	Jeunes du quartier Tokoin	01	06	05	11
	<b>Sous-total Région Maritime</b>	<b>03</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>18</b>
Région Centrale	CLP de Tchaoudjo	01	08	05	13
(Sokodé)	Ménage des quartiers de Sokodé	02	07	07	14
	Jeunes du quartier Tchawanda	01	01	02	03
	<b>Sous-total Région Centrale</b>	<b>04</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>
Région de la Kara	CLP de Kozah	01	10	02	12
(Kara)	Ménages du quartier Pkéloua	01	02	06	08
	Jeunes du quartier de Pkéloua	00	00	00	00
	<b>Sous-total Région Kara</b>	<b>02</b>	<b>12</b>	<b>08</b>	<b>20</b>
Région des Savanes	CLP de Tône	01	05	02	07
(Dapaong)	Ménages du quartier de Dapaong	02	03	08	11
	Jeunes du quartier centre-ville	01	01	03	04
	<b>Sous-total Région Savanes</b>	<b>04</b>	<b>09</b>	<b>13</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>90</b>

Source : Auteurs

### ✓ Visites de réalisations du projet

La mission d'évaluation a visité deux commissariats de police et une brigade de gendarmerie réhabilités par le projet : le commissariat central de police de Sokodé<sup>4</sup>, le commissariat du 1<sup>er</sup> arrondissement de Sokodé dans la Région Centrale<sup>5</sup> et la brigade de gendarmerie de Kanté dans la Région de la Kara<sup>6</sup>. Ces visites témoignages ont été suivies d'échanges avec les bénéficiaires<sup>7</sup>.

### 1.3.3. Méthodes d'analyse des données

La documentation recueillie a été systématiquement analysée en utilisant une grille d'évaluation constituée par la matrice d'évaluation et donc des réponses détaillées aux questions d'évaluation élaborées par l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage.

Les données de première main issues des entretiens individuels avec les informateurs clés aux niveaux national, régional et local ont été traitées et analysées en recourant à la technique de l'analyse factorielle exploratoire. Sans entrer dans les détails, disons que des informations collectées, l'équipe d'évaluation a retenu les aspects des réponses les plus importants aux yeux des personnes interviewées.

Les données issues de première main issues des focus groups avec les populations bénéficiaires ont été analysées en recourant à l'analyse de contenu. Pour chacun des thèmes abordés, les propos tenus par les

<sup>4</sup>. Plusieurs travaux (clôture, garage, toilettes externes, rampe, puisard, fosses septique et hangar d'attente) réalisés ; le magasin d'arme réhabilité et renforcé ; dotation de 2 climatiseurs, 3 brasseurs, 3 chaises fauteuils roulants ; dotation en matériels informatiques (un ordinateur bureau, 2 onduleurs de capacité 1500 VA, une imprimante laser + deux cartouches d'encre, un copieur)

<sup>5</sup>. Une salle de garde à vue construite<sup>5</sup> avec toilette interne et un bureau aménagé pour l'officier de police judiciaire pour mineurs.

<sup>6</sup>. La clôture de la cour construite, le logement du personnel réhabilité et le hall d'accueil carrelé.

<sup>7</sup>. Les échanges avec les bénéficiaires ont porté essentiellement sur la qualité des réalisations et les impacts/changements induits.

participants ont été transcrits dans un carnet, puis harmonisés et coulés dans une feuille Excel. Ensuite, les propos tenus par les participants ainsi rangés séparément pour chacun des thèmes abordés seront soumis à une « analyse verticale ». Pour résumer, disons que pour chaque thème, les propos tenus par les participants ont été synthétisés en fonction de deux critères : n'a été considérée comme phrase et/ou réponse importante que celle qui a été mentionnée par deux participants au moins ou qui s'est répétée plus d'une fois dans deux focus groups différents. Enfin, ces deux critères ont été opérationnalisés en résumant les propos des participants en fonction de leur fréquence d'apparition.

#### **1.4. Phases successives de l'évaluation**

- ✓ *Phase de démarrage* (15 - 20/02/2021) : analyse des documents disponibles et rédaction du draft du rapport de démarrage, puis du rapport de démarrage intégrant les commentaires et observations des agences participantes ;
- ✓ *Phase de collecte des données dans la zone d'intervention du projet* (activité programmée du 01-13/03/2021) : entretiens avec les informateurs clés, focus groups avec les bénéficiaires et visites de réalisations du projet.
- ✓ *Phase d'analyse des données, restitution et de rapportage* (activités programmées du 01 - 24/03/2021 et 26 - 27/03/2021) : analyse des données collectées, production des livrables, animation d'un atelier (en visioconférence) de présentation des résultats de l'évaluation.

#### **1.5. Contraintes et limites de l'évaluation**

En raison des conditions sanitaires et aux restrictions de voyages internationaux dues à la pandémie du Coronavirus, l'équipe d'évaluation a dû adapter la méthodologie. En lieu et place d'une mission d'évaluation in situ, celle-ci a été réalisée à distance par le Consultant international en étroite coordination avec le Consultant national.

Pour ce qui concerne la collecte de données sur le terrain, l'équipe d'évaluation n'a pas rencontré de difficultés majeures liées au Coronavirus. Les entretiens individuels avec les informateurs clés et les focus groups avec les bénéficiaires ont été organisés en respectant les mesures barrières (focus group en nombre réduit, port systématique de masque, lavage des mains, distanciation sociale). Toutefois, le port de masque a rendu quelque peu difficile la compréhension mutuelle.

Le présent rapport final de l'évaluation finale du projet PBF est structuré comme suit :

- Le premier chapitre présente les résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des résultats du projet.
- Le second chapitre est consacré aux résultats de l'évaluation de la cohérence, la sensibilité aux conflits, la sensibilité temporelle, la tolérance aux risques/innovation, des effets catalytiques et de l'analyse des aspects transversaux.
- Le dernier chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation ; formule les leçons apprises de l'exécution du projet ; identifie et documente des bonnes/mauvaises pratiques ; puis fait des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs.

## **2. RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA PERTINENCE, L'EFFICACITE, L'EFFICIENCE, L'IMPACT ET LA DURABILITE DU PROJET**

Le présent chapitre présente les résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact des interventions du projet et la durabilité des résultats engrangés. L'analyse repose sur les résultats de l'analyse documentaire et les données quantitatives et qualitatives collectées sur le terrain dans les régions d'intervention du projet, à savoir : les régions Maritime (Lomé), Centrale (Sokodé), de la Kara (Kara) et des Savanes (Dapaong).

### **2.1. Pertinence du projet**

Sont abordées ici les questions liées à la pertinence de l'approche utilisée pour concevoir et exécuter le projet, la pertinence du choix de la zone d'intervention du projet, l'alignement du projet tant sur les priorités nationales que sur les outils programmatiques des agences onusiennes participantes (PNUD, UNICEF et HCDH), les Effets de l'UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) et les ODD (Objectifs de Développement Durable), la corrélation entre les principaux défis liés à la consolidation de la paix au Togo et les interventions du projet, et le cadre de résultats/cadre logique du projet.

#### **2.1.1. Conception et mise en œuvre du projet**

Les résultats de la compilation des documents disponibles, le Document de projet (ProDoc) en particulier, et les entretiens avec les principales parties prenantes indiquent clairement que le projet PBF a été élaboré suivant un processus participatif et inclusif sur la base de rencontres et consultations avec divers acteurs concernés : les autorités gouvernementales (le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, le Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République et le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale, notamment), les agences récipiendaires (le PNUD et l'UNICEF) et le HCDH, les ONG comme le Centre pour le Dialogue Humanitaire, les OSC (le Centre de Documentation et de Formation sur les Droits de l'Homme et la Plateforme des OSC pour la prévention des conflits, en particulier) ainsi que le réseau des Comités Locaux de Paix. Ces rencontres et consultations ont permis non seulement l'identification des causes de conflits et violences et des violations des droits de l'homme au Togo ainsi que des priorités en matière de consolidation de la paix, mais également la définition des objectifs et résultats attendus de l'exécution du projet, du choix de la zone d'intervention, etc. A noter que le projet a ensuite été présenté au Groupe des cinq missions diplomatiques G5 (Union Européenne, Allemagne, Etats-Unis d'Amérique, France et Nations Unies) en vue de susciter un accompagnement ultérieur et le développement de synergies avec les initiatives existantes.

Par ailleurs, les résultats de la revue documentaire et notamment l'exploitation des rapports d'activités et des rapports des missions de suivi-évaluation des interventions du projet ainsi que les entretiens avec les principaux partenaires d'exécution et parties prenantes révèlent que la réalisation et un suivi des interventions sur le terrain ont été faits selon une approche collaborative et participative, c'est-à-dire par les agences onusiennes participantes (PNUD, UNICEF et HCDH) avec les partenaires nationaux, régionaux et locaux (partenaires institutionnels, ONG et OSC, structures communautaires telles que les CLP, les organisations de femmes et les associations de jeunes).

A titre d'illustration, pour la réalisation de certaines activités du projet (l'appui à l'émergence et le développement des initiatives communautaires de prévention et de résolution des conflits et violences,

la promotion de l'égalité dans la construction de la paix, le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme ou les travaux de réhabilitation de commissariats de police et des brigades de gendarmerie), le PNUD a fait appel à différents intervenants au niveau national, régional et local (ONG, OSC, CLP, organisations des femmes, associations des jeunes, professionnels des médias, secteur privé...), tandis que les activités de prévention et de préservation des enfants des violences liées aux manifestations politiques, les activités de sensibilisation et de formation à la citoyenneté et au civisme, les activités socio-éducatives dans les écoles... ont été mises en œuvre par l'UNICEF en partenariat avec les Comités Consultatifs Cantonaux des Enfants (CCCE) et ses démembrés au niveau régional et local et avec le secteur privé (notamment pour la réhabilitation de commissariats de police et des brigades de gendarmerie). Le HCDH, lui, a animé des formations portant sur (i) le respect des DH et DIH dans les opérations de MO, (ii) les techniques d'élaboration du rapport initial sur la mise en œuvre de la Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées et sur (iii) les techniques de monitoring des Droits de l'homme, ce en collaboration avec le PNUD.

### **2.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet**

De façon générale, les hypothèses de changement du projet PBF (1. Si les acteurs politiques sont engagés dans la médiation parrainée par la CEDEAO œuvrent pour une résolution durable de la crise politico institutionnelle ; 2. Si les jeunes et les femmes agents majeurs de changement, les leaders communautaires, les leaders de la société civile et des médias ainsi que les FDS sont formés à la prévention des conflits et au dialogue en contexte de crise s'approprient les réformes institutionnelles et constitutionnelles et s'engagent dans un dialogue ouvert, participatif et inclusif, au sein de cadres de collaboration avec les autorités nationales et locales comme les CPLP ; 3. Si les réparations communautaires et collectives recommandées par la CVJR sont mises en œuvre par le HCRRUN de manière effective ; et 4. Si les capacités de la CNDH et des OSC sont renforcées et si ces derniers sont protégés, alors les tensions et les violences communautaires et collectives seront réduites et le climat de paix amélioré de manière durable)<sup>8</sup> sont bonnes.

Signalons que certains acteurs rencontrés insistent pour dire que les conflits et violences qui minent le Togo ces dernières années plongent leurs racines dans des dynamiques structurelles qui sont liées à 4 grandes dimensions, à savoir, le pouvoir (gouvernance), la terre, l'identité et l'impunité. Dit autrement, dans le contexte du Togo, la consolidation durable de la paix est en partie tributaire de la volonté politique de promouvoir la bonne gouvernance, de lutter efficacement contre l'impunité, de renforcer l'indépendance, l'impartialité et l'intégrité de la magistrature ou d'améliorer le code foncier pour l'adapter aux réalités locales ou, ce qui revient au même, alors les tensions et les violences communautaires et collectives seront réduites et le climat de paix amélioré de manière durable. La non prise en compte de cette hypothèse atténue quelque peu la pertinence de la théorie du changement du projet pour sa mise en œuvre.

### **2.1.3. Pertinence du choix de la zone d'intervention du projet**

Le choix de la zone d'intervention du projet (les régions Maritime, Centrale, de la Kara et des Savanes) a été dicté par des facteurs objectifs, du moins si l'on se réfère au ProDoc. La région Maritime – elle comprend Lomé la capitale du pays – aurait été l'épicentre des manifestations politiques et partant des

---

<sup>8</sup>. Source : ProDoc

violences. La région Centrale et notamment sa capitale Sokodé – Sokodé est la deuxième plus grande ville du pays – et les villes de Balifo et Mango auraient été durement touchées par la violence depuis le début du soulèvement en 2017, la région de la Kara aussi. Cette dernière est non seulement la région la plus peuplée de la partie Nord du Togo mais également la ville d’origine du Président de la République<sup>9</sup>.

Notons que ce diagnostic a été confirmé par les consultations avec les autorités gouvernementales, les ONG/OSC et le réseau des CLP qui ont précédé l’élaboration du projet. Cela constitue une preuve supplémentaire de la pertinence du choix de la zone d’intervention du projet PBF.

#### **2.1.4. Alignement du projet sur les priorités nationales**

Le projet PBF est en cohérence tant avec les axes stratégiques du référentiel national de développement qu’est le Plan National de Développement (PND) du Togo 2018-2022 et plus particulièrement l’Axe stratégique 3 (“Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d’inclusion”) qu’avec ceux de la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025, l’Axe stratégique 1 (“Renforcer l’inclusion et l’harmonie sociales et consolider les paix”). Pour rappel, le PND consacre la volonté du Togo de devenir un pays émergent à l’horizon 2030 et intègre cinq objectifs généraux à long terme dont l’objectif **de renforcement de l’unité nationale et la consolidation du processus démocratique**<sup>10</sup>, tandis que la vision de la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025 est de construire « *Un Togo en paix, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable* ». L’Axe stratégique 1 de la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025 est déclinée en 3 objectifs (ou ambitions) spécifiques : Offrir une identité et garantir la couverture santé et l’accès aux services de base à tous (Objectif 1), Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail (objectif 2) et **Assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous** (Objectif 3).

En outre, les résultats attendus de la mise en œuvre du projet PBF sont en phase avec ceux d’un projet qui a été exécuté il y a quelques années par le PNUD, en collaboration avec le HCRRUN : le projet « Mise en œuvre d’une infrastructure pour la paix au Togo ». Ce projet a mis en place des CLP dans 37 préfectures du Togo<sup>11</sup>. Ces CLP, comme nous le verrons plus loin, ont joué un rôle important dans la mise en œuvre des activités du projet PBF.

#### **2.1.5. Alignement du projet sur les outils programmatiques des agences onusiennes participantes, les Effets de l’UNDAF et les ODD**

Le projet PBF est articulé aussi bien au Plan stratégique du PNUD 2018-2021 dont l’un des objectifs est de prévenir la résurgence de violences à grande échelle et renforcer la résilience des communautés à la crise récurrente qui compromet les efforts de développement du Togo qu’au Plan stratégique de l’UNICEF 2018-2022 et surtout le Groupe d’objectifs 3 (“Chaque enfant est protégé contre la violence et l’exploitation”) et à la Feuille de route du HCDH 2018-2021 et particulièrement deux de ses six piliers : “Consolider l’état de droit et le principe de responsabilité concernant les violations des droits de l’homme” (Pilier 3) et “Prévenir les violations et renforcer la protection des droits de l’homme, y compris dans les situations de conflit et d’insécurité” (Pilier 6).

<sup>9</sup>. Source : ProDoc

<sup>10</sup>. Les autres objectifs généraux du PND sont : réduire la pauvreté (Objectif 1), devenir un pays à revenu intermédiaire (Objectif 2), atteindre le stade de nouveau pays industrialisé (Objectif 3) et assurer une gestion durable de l’environnement, lutter contre les changements climatiques, gérer durablement les catastrophes et promouvoir l’aménagement du territoire (Objectif 5).

<sup>11</sup>. Source : ProDoc révisé



De même, le projet PBF est cohérent non seulement avec le CPD (Country Program Document) du PNUD 2019-2023 dont un des piliers est consacré à la gouvernance, l'état de droit et la consolidation de la paix, mais aussi au CPD de l'UNICEF 2019-2023 qui a pour ambition, entre autres, de soutenir la pérennisation de la paix, en particulier un apprentissage de compétences pratiques ciblant les jeunes. Il contribue également à la réalisation des objectifs prioritaires de l'UNDAF (Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance pour le Développement) 2019-2023 qui reposent, entre autres, sur le renforcement de la paix et de la démocratie, et la promotion des droits de l'homme.

Le projet PBF soutient aussi les Objectifs du Développement Durable (ODD) et plus directement l'ODD 16 ("Justice et paix").

Enfin, les échanges avec les bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre ont permis de constater que le projet est toujours pertinent et d'actualité. D'où leur souhait de le voir continuer afin d'intensifier et/ou étendre ses actions (dialogues civilo-militaires, médiation des conflits communautaires, renforcement des capacités des CLP...) dans d'autres localités.

### 2.1.6. Corrélation entre les principaux défis liés à la consolidation de la paix au Togo et les interventions du projet

Comme on peut l'observer au tableau ci-après, il existe une parfaite corrélation entre les interventions du projet PBF et les principaux défis liés à la prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo, à savoir : la mauvaise gouvernance, la marginalisation des femmes et des jeunes dans la prévention et gestion des conflits, le faible rôle des acteurs non-institutionnels (médias, ONG, OSC...) ainsi que les femmes et les jeunes dans la gouvernance démocratique et civique, le manque de moyens d'action des acteurs institutionnels et non-institutionnels impliqués dans la prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme, la faible implication des femmes et des jeunes dans les efforts de prévention des conflits et de protection des droits de l'homme, le manque de formation et de moyens d'action des FDS<sup>12</sup>, etc. Les interventions du projet, elles, vont du renforcement des capacités de prévention et de médiation des principaux acteurs institutionnels et non-institutionnels impliqués dans la prévention et la gestion des conflits à aux institutions nationales en charge de la promotion de la réconciliation et de la cohésion nationale et de protection des droits de l'homme, en passant par l'assistance aux FDS et l'appui à la réduction des risques liés à la présence des enfants dans les manifestations de rue.

**Tableau 7** : Corrélation entre les principaux défis liés la consolidation de la paix au Togo et les interventions du projet

Résultats attendus du projet	Principaux défis liés à la consolidation de la paix	Principales interventions prévues dans le ProDoc
<b>Résultat 1</b> : Les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les médias ainsi que les institutions au niveau local et national participent activement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise gouvernance à tous les niveaux y compris la mauvaise gouvernance politique</li> <li>• La marginalisation des femmes et des jeunes dans la prévention et gestion des conflits</li> <li>• Faible rôle des acteurs non institutionnels (structures communautaires, médias, OSC,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités de prévention et de médiation des principaux acteurs</li> <li>• Renforcer les capacités des adolescents et des enfants dans les communautés pour leur participation aux efforts de consolidation de la paix</li> <li>• Assurer la sensibilisation et l'éducation des enfants et adolescents à la résolution des conflits</li> <li>• Appuyer le Comités locaux de paix (CLP) et au</li> </ul>

<sup>12</sup>. Source : Document de Stratégie Nationale de Consolidation de la Démocratie et de la Paix pour le Développement au Togo (SNCDPD)

à la réduction de conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles.	etc.) dans la gouvernance civique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de moyens d'action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels</li> <li>• Faible prise en compte du genre en tant que dimension transversale dans les initiatives de prévention des conflits</li> </ul>	réseau des CLP ainsi que les défenseurs des droits de l'homme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer la professionnalisation des médias</li> <li>• Appui aux efforts de la médiation internationale pour le dialogue politique au Togo</li> </ul>
<b>Résultat 2 :</b> La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de formation des FDS</li> <li>• Manque de moyens d'action des FDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la formation des FDS en maintien de l'ordre pendant les manifestations avec l'accent sur les droits humains</li> <li>• Promouvoir le dialogue civils-militaires comme outil de cohésion sociale</li> <li>• Améliorer la fonctionnalité des structures d'accueil des usagers</li> </ul>
<b>Résultat 3 :</b> Les capacités nationales de promotion et protection des droits de l'homme sont renforcées et les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte de tensions politiques sont réduites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très peu d'ONG et d'OSC sont spécialisées dans les initiatives visant la prévention, la gestion et le règlement des conflits</li> <li>• Le manque de moyens d'action des ONG et des OSC actives dans le domaine de la prévention/gestion des conflits et la protection des droits de l'homme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une Force de volontaire de la Paix et des Droits de l'Homme</li> <li>• Renforcer les capacités des institutions nationales en charge de la promotion de la réconciliation et de la cohésion nationale et de protection des droits de l'homme</li> <li>• Renforcer la professionnalisation des défenseurs des droits de l'homme</li> <li>• Renforcer le centre de consolidation des droits de l'homme et de la Paix de Sokodé</li> <li>• Réduire les risques liés à la présence des enfants dans les manifestations de rue</li> </ul>

Source : Tableau établi sur base du ProDoc révisé et Document de SNCDPD

### 2.1.7. Cadre de résultats/cadre logique du projet révisé

L'analyse du cadre de résultats/cadre logique révisé du projet (cf. tableau 5) permet de faire les principaux constats suivants :

- Tous les indicateurs et cibles du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents. Quelques exemples suffisent pour l'illustrer : "Nombre de décès causés par les conflits et violences liés à la crise politico-institutionnelle et aux processus électoraux", "Degré de confiance de la population dans les FDS", "9,500 FDS sont formées aux méthodes de dispersion non violente des foules et aux droits de l'homme", etc.
- Par ailleurs, toutes les cibles en fin de projet sont « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps. Là également, quelques exemples suffisent pour montrer cela : "8 initiatives sont mises en œuvre par les leaders locaux, les femmes, les jeunes, les dirigeants communautaires, les chefs religieux et traditionnels, la société civile, pour assurer la prévention et la résolution pacifique des conflits", "12 radios privées et communautaires émettent des émissions sur la promotion de la paix et la réduction des violences"; "10 structures d'accueil aux usagers sont aménagées et/ou équipées dans des brigades de gendarmerie et commissariats de police"; etc.

## 2.2. Efficacité du projet

### 2.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus

Le niveau de réalisation des objectifs et résultats du projet PBF, tels qu'énoncés dans le ProDoc révisé, est apprécié par l'attribution d'un « Score » de TE (Très élevé : taux de réalisation  $\geq 100\%$ ), E (élevé :

75% ≤ taux de réalisation < 100%), M-F (Moyen ou faible : 75% < taux de réalisation ≤ 0) ou NP (les éléments à disposition ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat).

Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet sont globalement satisfaisants (cf. tableau ci-après). A la clôture du projet, c'est-à-dire le 30 novembre 2020, 11 résultats attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de 18 résultats attendus (soit environ 61%) ont été entièrement atteints. Notons cependant que certaines activités pertinentes, comme le réaménagement des centres d'information et de formation sur les droits de l'homme et la paix de Sokodé et de Kara, n'ont pas pu être réalisées faute de ressources financières et de garantie d'appropriation par les institutions étatiques bénéficiaires (Commission Nationale des Droits de l'Homme et Ministère des Droits de l'Homme en Relation avec les Institutions de la République).

Tableau 8 : Niveau de réalisation des résultats attendus au 30/11/2020

Objectifs/Résultats	Produits spécifiques	Indicateur	Baseline 2016	Cible en fin de projet	Niveau en fin de projet	Atteinte de la cible	Score			
							E	M	F-N	NP
<b>Résultat 1 :</b> Les institutions cibles au niveau national et local ainsi que les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les media participent activement à la réduction des conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles.	<b>Produit 1.1</b> Les leaders locaux, les femmes, les jeunes, les dirigeants communautaires, les chefs religieux et traditionnels, la société civile ont des capacités techniques pour prévenir et résoudre pacifiquement les conflits	1.1. Nombre de décès causés par les conflits et violences liés à la crise politico-institutionnelle et aux processus électoraux	12	0	3	75%				
		1.2. Niveau de perception des populations des zones d'intervention sur les capacités des institutions / autorités, des leaders à contribuer à réduire les conflits (politiques et constitutionnels)	52,9%	75%	76%	+1 point				
		1.1.1. Nombre d'initiatives mises en œuvre par les leaders locaux, les femmes, les jeunes, les dirigeants communautaires, les chefs religieux et traditionnels, la société civile, pour assurer la prévention et la résolution pacifique des conflits	0	8	10	125%				
		1.1.2. Nombre de consultations /concertations réalisées par les mécanismes nouvellement mis en place	0	8 (soit 2 par région cible)	10	125%				
	<b>Produit 1.2</b> Les adolescents et les enfants dans les 4 régions cibles participent activement à la consolidation de la paix dans leur communauté	1.2.1. Nombre d'associations d'adolescents et d'enfants qui mettent en œuvre des actions de prévention, médiation des conflits	0	12	40	333%				
		1.2.2. Nombre de CCPE mettant en œuvre des activités socio-éducatives (compétition de football, sketches) et qui contribuent à réduire la vulnérabilité aux conflits des adolescents et jeunes dans les 4 régions cibles	0	44	21	48%				
	<b>Produit 1.3</b> Les outils de formation des enseignants des enfants et des adolescents, dans les écoles pour la prévention et résolution pacifique des conflits sont renforcés	1.3.1. Nombre d'enfants et d'adolescents touchés par les activités socio-éducatives organisées par les écoles	0	1,500	3,100	207%				
	<b>Produit 1.4</b> Les Comités Locaux de Paix (CLP) ont des capacités techniques renforcées pour accompagner les organisations communautaires de	1.4.1. Nombre d'activités de prévention et de gestion des conflits organisées par les organisations communautaires de base avec l'appui des CLP	0	8	3	37.5%				
		1.4.2. Nombre d'initiatives de résolution de conflits au	0	30	10	33%				

	<b>base et confessionnelles, au niveau communal, à mener des activités de prévention et de gestion des conflits</b>	niveau local appuyées par le CLP et le réseau national des CLP								
	<b>Produit 1.5</b> Les médias et les réseaux sociaux contribuent à la culture de la paix à travers la diffusion d'émissions d'éducation et de sensibilisation à la paix	1.5.1. Nombre de radios privées et communautaires émettant des émissions sur la promotion de la paix et la réduction des violences	0	12 (soit 3 par région cible)	26	217%				
	<b>Produit 1.6</b> L'utilisation des réseaux sociaux par les acteurs locaux contribue à la réduction de la violence et à l'éducation de la paix	1.6.1. Proportion des CLP utilisant une plateforme de réseau social véhiculant des messages pour la réduction des violences et l'éducation à la paix	0	50%	-	-				
<b>Résultat 2 :</b> La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité.	<b>Produit 2.1</b> Les compétences des FDS en matière de dispersion non violente des foules et aux droits de l'homme sont renforcées	2.1.1. Degré de confiance de la population dans les FDS	27,9%	50%	49% <sup>13</sup>	-1 point				
		2.1.2. Nombre de FDS formées aux méthodes de dispersion non violente des foules et aux droits de l'homme	8,000	9,500	19,583	206%				
	<b>Produit 2.2</b> Les compétences des FDS en matière de dispersion non violente des foules et aux droits de l'homme sont renforcées	2.2.1. Nombre de réunions de concertation entre les FDS et les représentants des populations qui ont été organisées	0	3	4	133%				
		2.2.2. Nombre de structures d'accueil aux usagers aménagées et/ou équipées (au niveau des brigades et commissariats)	0	10	12	120%				
<b>Résultat 3 :</b> Les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte électoral sont réduites par le renforcement de la protection des droits de l'homme et de l'enfant et	<b>Produit 3.1</b> Une force de volontaires pour la paix et les droits de l'homme pour les élections législatives, locales et présidentielles est opérationnalisée	3.1.0. Perception de l'ampleur/gravité des violations des droits de l'homme (violences physiques, psychologiques ou sexuelles) en contexte de tension politique	67,3%	25%	97% <sup>14</sup>	+ 72 points				
		3.1.1. Existence d'une force de volontaire de paix et des droits de l'homme opérationnelle pour les élections législatives, locales et présidentielles	0	1	1	100%				
	<b>Produit 3.2</b> Les capacités des institutions nationales (MDHRIR, CNDH) de	3.2.1. Nombre des membres de la CNDH et MDHRIR formés/recyclés sur le monitoring des DH et les techniques de reporting	0	40	93	232,5%				

<sup>13</sup>Résultat des focus groups

<sup>14</sup>.Idem

<b>l'éradication de l'inclusion des enfants dans les marches de protestations porteuses de violences</b>	<b>suivi, coordination et rapportage de la protection et la promotion des droits de l'homme en contexte de crise politique sont renforcés</b>	3.2.2. Nombre de sessions organisées pour les défenseurs des droits de l'homme à travers les centres de consolidation de Sokodé et de Kara	0	2	0	0%							
	<b>Produit 3.3 Les organisations de la société civile y compris de défense des droits de l'homme ont des capacités techniques renforcées pour documenter et rapporter les violations des droits de l'homme</b>	3.3.1. Proportion d'organisations de défenseurs de droits de l'homme dont les capacités professionnelles sont améliorées	0	33%	25%	-							
		3.3.2. Un pool de femmes défenseurs des droits de l'homme est formé et disponible pour être déployé dans les régions	0	1	2	200%							
	<b>Produit 3.4 Les risques associés avec la participation des enfants dans les manifestations politiques sont réduits</b>	3.4.1. Nombre de séances d'info-sensibilisation avec les enfants de la rue qui sont animés par des agents de protection des ONG partenaires	0	12	-	-							
		3.4.2. Nombre de cas de violence envers les enfants, adolescents signalés à travers un mécanisme de surveillance (ligne verte, commissariat, OSC)	1546 dont 546 masculins et 1000 féminins	Moins de 1000 cas	-	-							

Source : tableau établi sur la base du ProDoc et des rapports d'activités annuels

### 2.2.2. Principales réalisations du projet

Le tableau ci-après donne une idée de l'ampleur des acquis du projet PBF. Au titre du Résultat 1 (Les institutions cibles au niveau national et local ainsi que les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les media participent activement à la réduction des conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles), le projet a travaillé à renforcer les capacités des différentes catégories de bénéficiaires. Résultats : 20,500 personnes au bas mot, dont des membres des Forces de défense et de sécurité (19587) et des membres de structures communautaires (129 membres des CLP ; 113 leaders religieux, 44 femmes médiatrices ; 244 leaders communautaires, 99 parajuristes, 575 jeunes et adolescents extrascolaires et des enfants de la rue, etc.) ont vu leurs capacités renforcées par la réalisation d'activités d'information, de sensibilisation, d'éducation et/ou de formation sur des problématiques liées à la prévention et la résolution des conflits et violences et la protection des droits de l'homme ; 23 conflits communautaires (conflits fonciers, politiques ou liés à transhumance, à la chefferie, etc.) ont été facilités ou résolus dans les 4 régions d'intervention du projet. Une moyenne d'un conflit communautaire facilité ou résolu par mois, ce n'est pas rien !

S'agissant du Résultat 2 (La confiance est accrue entre les populations et les FDS), les efforts déployés ont eu pour résultats l'organisation de 4 rencontres d'échanges entre les FDS et les représentants des populations de la région des savanes, des plateaux, de l'Est et de l'Ouest auxquelles 164 acteurs ont participé ; la formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique ; l'aménagement de 10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie – certains travaux d'aménagement sont achevés et d'autres sont en cours – suivant les normes de fonctionnalité avec l'intégration des espaces "Ami des enfants" (dans 8 commissariats de police), la fourniture d'équipements informatiques et mobilier de bureau à ces commissariats de police et brigades de gendarmerie ; et l'accès de 10,497 patients de 3 localités du Togo (Mandouri, Djarkpanga et Akebou) à des soins médicaux gratuits (chirurgicaux, ophtalmologiques, gynécologiques, pédiatriques, etc.) assurés par les services de santé des armées du Togo et appuyées par le projet.

Le projet s'était également fixé pour objectif de réduire les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte électoral par le renforcement de la protection des droits de l'homme et de l'enfant et l'éradication de l'inclusion des enfants dans les marches de protestations porteuses de violences (Résultat 3). Ses interventions dans ce domaine ont permis, entre autres, de renforcer les capacités de 70 acteurs émanant de 60 ONG sur le monitoring des droits des enfants dans le cadre du suivi de la violation des droits des enfants ; de renforcer les capacités de 60 jeunes dont 20 formateurs en compétences digitales, en peacebuilding, en négociation et plaidoyer ainsi qu'en engagement solidaire pour les enfants et les jeunes ; de réaliser des activités socio-éducatives au profit de 3,100 jeunes, adolescents et enfants ; de renforcer la collaboration entre 26 radios communautaires avec l'UNICEF pour produire et diffuser des émissions pour les jeunes et adolescents sur les compétences de vie citoyenne ; etc.

Notons, enfin, qu'une étude de base a été diligentée en début du projet et a permis de collecter des données relatives à la perception des populations des zones d'intervention sur les capacités des institutions / autorités, des leaders à contribuer à réduire les conflits politiques et constitutionnels, la confiance aux FDS et les violations des droits de l'homme.

**Tableau 9 : Principales réalisations du projet**

Résultats	Principaux résultats
<p>Résultat 1 : Les institutions cibles au niveau national et local ainsi que les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les media participent activement à la réduction des conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 conflits communautaires ont été résolus grâce à l'implication des acteurs locaux (leaders communautaires, femmes, jeunes, chefs religieux et traditionnels, ONG/OSC, etc.).</li> <li>▪ 10 conflits locaux (foncier, transhumance, chefferie, politique...) ont été facilités ou résolus par les CLP et le réseau des CLP.</li> <li>▪ 40 femmes médiatrices communautaires (civiles et FDS) ont été formées sur l'enjeu d'une meilleure implication des femmes togolaises dans la prévention des conflits et violences et dans la protection des droits humains, et ont identifié et résolu 3 conflits communautaires nés des questions sociopolitiques et constitutionnelles.</li> <li>▪ 129 membres des CLP ont été formés sur la médiation, le code foncier et à la chefferie traditionnelle, et ont été conseillés dans la conduite de leur mission afin de devenir progressivement autonomes.</li> <li>▪ 244 leaders communautaires ont été outillés en matière de prévention et de gestion pacifique des conflits dans le but de trouver des solutions aux conflits communautaires, aux violences de toute sorte, aux actes de banditisme et de criminalité.</li> <li>▪ 60 autres acteurs communautaires membres des 6 Comités Régionaux pour la Paix et la Sécurité ont été formés et outillés sur leur rôle d'alerte et de réponse rapide face aux défis de la paix, de sécurité et aux cas d'atteinte aux droits humains.</li> <li>▪ 07 Caravanes pour la paix « PEACE TOUR » ont été organisées dans 7 villes du Togo et permis de sensibiliser 512 acteurs de 15 catégories socioprofessionnelles sur l'importance de la culture des débats citoyens et amenés à l'appréhender comme un outil de prévention et de lutte contre les crises sociopolitiques et culturelles.</li> <li>▪ 113 leaders religieux (prêtres catholiques, Vodou, pasteurs et imams) ont été sensibilisés sur « la discrimination et l'intolérance fondées sur les croyances religieuses » et se sont engagés à être des relais et à entreprendre des activités d'éducation à la non-discrimination dans le domaine religieux auprès de leurs fidèles.</li> <li>▪ 440 membres des CCCE des préfectures de Tone, Bassar, Tchaoudjo, Agoé-Nyivé et Golfe ont bénéficié du renforcement de capacités sur les notions de paix, prévention/gestion pacifique des conflits, dialogue et pardon.</li> <li>▪ 440 jeunes et adolescents ont été formés sur les techniques de prise de paroles en public et/avec les autorités, les techniques de négociation/plaidoyer, les techniques et obligations de feedback/compte rendu avec pour objectif de faciliter leur participation aux activités liées à la consolidation de la paix.</li> <li>▪ 99 parajuristes au niveau communautaire ont été formés dans 3 régions sur la valorisation des mécanismes endogènes dans les règlements des conflits et sur les droits de l'enfant et la prise en charge juridique et psychosociale des enfants en conflit avec la loi.</li> <li>▪ 10,805 personnes y compris 2,785 jeunes et adolescents ont été touchés par les causeries éducatives dans les communautés portant sur la protection des droits de l'enfant, la valorisation des mécanismes endogènes dans les règlements des conflits et la prise en charge juridique et psychosociale des enfants.</li> <li>▪ 575 jeunes et adolescents extrascolaires et des enfants de la rue ainsi que des enfants en conflit avec la loi ont été formés sur les CVC incluant</li> </ul>



	<p>la gestion des conflits, la lutte contre les violences et la prévention de l'implication des enfants dans les manifestations à caractère politique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 40 femmes médiatrices communautaires (civiles et FDS) ont été outillées sur le plan d'action de Beijing+25 et ont animé une douzaine d'émission radio, diffusé des spots et organisé 6 groupes de paroles sur l'importance des actions préventives des conflits, des violences et de protection des droits humains en lien aux questions sociopolitiques et constitutionnelles.</li> <li>▪ Une force de volontaires de 173 personnes pour la paix et les droits de l'homme a été mise en place et est fonctionnelle (appui au monitoring des élections locales de juin 2019 et des élections présidentielles de février 2020).</li> </ul>
<p>Résultat 2 : La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 164 acteurs ont participé activement à 4 rencontres d'échanges organisées entre les FDS et les représentants des populations de la région des Savanes, des Plateaux, de l'Est et de l'Ouest.</li> <li>▪ 10,000 nouveaux policiers et gendarmes ont été formés sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique, portant ainsi à 19,583 le nombre total d'agents de sécurité formés sur la gestion pacifique des foules et la protection des droits de l'homme et des enfants.</li> <li>▪ 10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie ont été aménagés ou sont en cours d'aménagement suivant les normes de fonctionnalité avec l'intégration des espaces "Ami des enfants" (dans 8 commissariats) ; des équipements informatiques et de bureau ont été acquis pour ces commissariats et brigades.</li> <li>▪ 10,497 patients de 3 localités du Togo (Mandouri, Djarkpanga et Akebou) ont bénéficié des soins médicaux gratuits (chirurgicaux, ophtalmologiques, gynécologiques, pédiatriques, etc.) assurés par les services de santé des armées du Togo et appuyées par le projet.</li> </ul>
<p>Résultat 3 : Les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte électoral sont réduites par le renforcement de la protection des droits de l'homme et de l'enfant et l'éradication de l'inclusion des enfants dans les marches de protestations porteuses de violences</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 60 défenseurs des droits de l'homme ont été formés pour un meilleur suivi de la situation des droits de l'homme durant la période de crise sanitaire liée au Covid-19 et des sessions de sensibilisation sur « la jouissance des droits économiques sociaux et culturels en période de Covid-19, facteur de consolidation de la paix » ont été organisées.</li> <li>▪ 26 membres et personnel de la CNDH ont été formés sur le mécanisme de prévention de la torture et le monitoring des lieux de détention et de privation des libertés.</li> <li>▪ 70 acteurs émanant de 60 ONG ont bénéficié du renforcement de leurs capacités sur le monitoring des droits des enfants dans le cadre du suivi de la violation des droits des enfants, tandis que 60 jeunes dont 20 formateurs ont vu leurs capacités en compétences digitales, en peacebuilding, en négociation et plaidoyer, ainsi qu'en engagement solidaire pour les enfants et les jeunes renforcées.</li> <li>▪ 3,100 enfants, adolescents et jeunes ont profité des activités socio-éducatives réalisées dont près de 2,500 enfants et adolescents pour le football, 400 pour les caravanes et 200 pour les concours de poème.</li> <li>▪ 26 radios communautaires ont renforcé la collaboration avec l'UNICEF pour produire et diffuser des émissions pour les jeunes et adolescents sur les compétences de vie citoyenne leur permettant de s'organiser en réseaux, d'agir collectivement comme acteurs de changement, de prévenir et de résoudre les conflits ; 14 émissions radio pour jeunes ont été réalisées ; 1,000 affiches et 1,500 dépliants ont été conçus et distribués ; 23 galas de football et 4 concours de régionaux de poème et de dessins ainsi que 4 caravanes pour la paix ont été organisés.</li> <li>▪ 2 modules portant sur l'égalité des sexes notamment le respect des différences de genre ont été déroulés dans les écoles bénéficiaires.</li> </ul>

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités du projet

### 2.2.3. Efficacité partenariale

Le projet a développé des partenariats avec divers acteurs aux niveaux national, régional et local afin d'accroître son efficacité d'ensemble :

- Le projet a été conjointement exécuté par le PNUD et l'UNICEF, en collaboration avec le HCDH. Pour ce faire, ils ont défini et adopté dès le départ un plan de travail conjoint visant à renforcer la complémentarité des activités. Toutes choses qui leur ont permis non seulement de renforcer la collaboration entre elles ainsi que la complémentarité des activités et la promotion du caractère conjoint du projet, mais aussi de conclure des partenariats avec des partenaires d'exécution au niveau national, régional et local.
- Ainsi par exemple, le partenariat conclu entre le PNUD et les acteurs locaux (les ONG/OSC telles que le Centre pour le Dialogue Humanitaire et WANEP-Togo, notamment) a eu pour résultat la réalisation des activités de renforcement des capacités des bénéficiaires qui, comme nous l'avons vu, constituent le noyau du projet ou appuyer les 20 CLP bénéficiaires dans l'élaboration de leur plan d'action.
- Grâce au partenariat conclu entre l'UNICEF et le CCCE et ses démembrements au niveau régional et local, les activités de prévention et de préservation des enfants des violences liées aux manifestations politiques et les activités de sensibilisation et de formation des adolescents et jeunes à la citoyenneté et au civisme ont pu être réalisées et des centaines d'enfants, adolescents et jeunes en ont profité.
- Le partenariat conclu entre le PNUD et le HCDH a permis à ce dernier d'exécuter plus efficacement les activités de formation et de renforcement des capacités sur les droits de l'homme, l'éducation civique et démocratique.
- Les partenariats conclus entre le projet et les Directions régionales de l'éducation et les Directions régionales de la planification du développement et de l'aménagement du territoire ont permis d'impliquer le premier dans le suivi des activités socio-éducatives dans les écoles bénéficiaires et au second, de mettre en œuvre et suivre les activités des radios communautaires.

### 2.2.4. Difficultés majeures rencontrées dans l'exécution du projet

Plusieurs difficultés ont entravé la mise en œuvre du projet et ses résultats. Il y a tout d'abord la durée relativement courte du projet et la lenteur des procédures de déblocage des fonds par le PNUD/UNICEF (difficultés citées par la plupart des partenaires d'exécution rencontrés sur le terrain) et le retard induit dans la mise en œuvre des activités, et le manque de moyens d'action des différents acteurs appuyés par le projet. A titre d'exemple, les femmes médiatrices communautaires rencontrées dans les régions à Sokodé (Région Centrale), Kara (Région de la Kara) et Dapaong (Région des Savanes) insistent pour dire que le manque de ressources financières les empêche de se déplacer dans les localités reculées pour identifier les conflits et faire de la médiation. Aussi recommandent-elles que les futurs projets PBF prennent mieux en compte les besoins des associations des femmes en appuyant le développement de micro-projets de renforcement de la cohésion sociale.

Il y a ensuite la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues (difficulté citée par la Coordination du projet). Il y a enfin le contexte dans lequel le projet a été exécuté en 2020, contexte de crise sanitaire lié à la pandémie du Coronavirus. Des exemples de l'incidence du contexte sanitaire sont fournis par l'annulation de certaines activités et les reports/restrictions d'autres activités. Pour faire face à la pandémie du Covid-19, plusieurs actions ont été

prises en œuvre par la Coordination du projet : la démultiplication du nombre de sessions (si en présentiel) afin de respecter les mesures barrières, la promotion du télétravail dans la mesure du possible et la prorogation de la durée du projet de 6 mois. Pour pallier la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues, il a été organisé au profit de leurs responsables financiers, des sessions d'échanges sur les procédures du PNUD / UNICEF et particulièrement des pièces justificatives à fournir lorsqu'une dépense est engagée.

## 2.3.Efficience du projet

L'analyse de l'efficience du projet met l'accent sur l'utilisation des ressources (les ressources humaines et les ressources financières, en particulier), l'indice d'efficience, et la coordination, la gestion et la mise en œuvre du projet.

### 2.3.1.L'utilisation des ressources

La gestion du projet a requis la mise sur pied par le PNUD et l'UNICEF d'une équipe relativement réduite composée de : 1. Un Coordonnateur national, 2. Une Experte en droits de l'homme, 3. Un Responsable administratif et financier, 4. Un Administrateur Politiques sociales/jeunesse, et 5. Un chauffeur. Les salaires des membres de cette équipe ont été entièrement financés par le projet.

Comme on peut le remarquer au tableau ci-après, 37.3% et 30.4% du budget du projet étaient dédiés au Résultat 1 (Les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les médias ainsi que les institutions au niveau local et national participent activement à la réduction de conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles) en 2019 et 2020, contre respectivement 11.5% et 22.7% au Résultat 2 (La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité) et 20.3% et 17.3% au Résultat 3 (Les capacités nationales de promotion et protection des droits de l'homme sont renforcées et les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte de tensions politiques sont réduites). Il était prévu de consacrer 28.5% du budget à la gestion du projet (coût du personnel, coûts opérationnels et coût du suivi & évaluation) en 2020, contre 24.3% en 2019.

**Tableau 10** : Budget et dépenses par résultat (USD)

Résultat spécifique	2019				2020			
	Budget		Dépenses		Budget		Dépenses	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat 1	1,007,643.15	37.3	240,607.06	25.3	822,643.15	30.4	606,343.45	28.9
Résultat 2	312,270	11.5	198,173.29	20.9	614,270	22.7	523,800.04	25.0
Résultat 3	548,050	20.3	196,612.27	20.7	467,050	17.3	256,361.91	12.2
Gestion du projet	656,350.05	24.3	251,773.62	26.5	620,050.05	28.5	568,557.07	27.2
Coûts indirects (7%)	176,701.92	06.6	62,101.64	06.6	176,701.62	06.5	136,854.37	06.7
<b>Total</b>	<b>2,701,015.12</b>	<b>100</b>	<b>949,267.87</b>	<b>100</b>	<b>2,701,015.12</b>	<b>100</b>	<b>2,091,916.87</b>	<b>100</b>

Source : Tableau établi sur la base des rapports financiers du projet

On peut également remarquer que le Résultat 1 représente 25.3% et 28.9% du montant total des dépenses en 2019 et 2020, contre respectivement 20.9% et 25% pour le Résultat 2 et 20.7% et 12.2% pour le Résultat 3. La part du coût de gestion du projet (coût du personnel, coûts opérationnels et coût du suivi & évaluation), elle, était de 26.5% en 2019 et 27.2% en 2020.

Notons cependant que sur le budget initial de 2,701,111.12 USD prévu pour la mise en œuvre du projet, seulement 2,342,086 USD ont été effectivement dépensés (soit un taux d'exécution financière globale d'environ 86.71%)<sup>15</sup>.

### 2.3.2. Indice d'efficience

Le bilan des activités réalisées en 2019 et 2020 fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de 50% et 94%, respectivement et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 35% et 86.71%, respectivement. L'indice d'efficience du projet, c'est-à-dire le rapport entre le taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, est de 1.43 en 2019 et 1.08 en 2020.

**Tableau 11** : Indice d'efficience

	2019	2020
Taux de réalisation physique (%)	50%	94%
Taux de réalisation financière (%)	35%	86.71%
Indice d'efficience	1.43	1.08

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités et des rapports financiers du projet

### 2.3.3. Coordination, gestion et mise en œuvre du projet

Pour ce qui concerne le cadre organisationnel et institutionnel de gouvernance, des dispositions nécessaires pour garantir une bonne gouvernance et une mise en œuvre efficace des activités ont été entreprises dès le démarrage du projet PBF. Tout d'abord, la collaboration entre les deux agences récipiendaires (le PNUD et l'UNICEF) et le HCDH a permis une bonne exécution du projet. A noter que pour garantir l'efficacité de leur collaboration, ils ont défini et adopté dès le départ un plan de travail conjoint visant à renforcer leur complémentarité. En outre, des réunions de coordination inter-agences d'une part et des réunions agences onusiennes participantes et partenaires d'exécution ont été organisées régulièrement. Ensuite, la gestion des ressources humaines et financières du projet s'est faite en respect des procédures du PNUD. Enfin, les principaux partenaires d'exécution et parties prenantes sont présents dans le Comité de pilotage du projet. Les résultats de la revue documentaire et des entretiens avec les principaux partenaires et parties prenantes indiquent que celui-ci a bien fonctionné (les deux réunions statutaires du Comité de pilotage ont été tenues dans les délais impartis).

S'agissant de la planification des activités, le projet a privilégié une planification participative et inclusive des interventions. Les trois agences participantes, à savoir le PNUD, l'UNICEF et le HCDH, mais aussi les partenaires d'exécution ont été impliqués dans l'élaboration des plans de travail et de budget annuels. Les principaux outils de planification utilisés sont : les réunions de planification en interne au niveau de la Coordination du projet, le ProDoc, les réunions de planification avec les agences participantes et les partenaires d'exécution, et les réunions du Comité de pilotage du projet ; sans oublier que le projet a organisé des ateliers d'harmonisation des interventions des structures locales de prévention et de gestion des conflits. Cela a joué un rôle intégrateur entre les acteurs des institutions nationales et les acteurs communautaires sur une vision commune sur le rôle des différentes structures locales de prévention de conflits, ainsi que leurs complémentarité et synergies.

Pour ce qui concerne les systèmes de suivi et d'évaluation des activités, le projet a mis en place un dispositif de suivi-évaluation centré sur l'utilisation de divers outils de suivi-évaluation tels que les

<sup>15</sup>. Source : Coordination du projet

rapports d'activités annuels, les rapports de sorties sur le terrain de l'Equipe du projet pour la conduite et/ou le suivi des activités et les rapports des missions individuelles ou conjointes de suivi et supervision des activités, permettant de collecter les données nécessaires pour renseigner le cadre logique du projet. Il y a lieu de signaler ici que pendant toute la durée du projet, des missions conjointes impliquant les agences participantes (PNUD, UNICEF et HCDH), la Coordination du projet et/ou les partenaires de mise en œuvre du projet ont été organisées<sup>16</sup>.

Les efforts de communication externe (les correspondances et échanges téléphoniques ou électroniques avec les partenaires d'exécution et avec des agences partenaires en vue d'une meilleure complémentarité et synergie des actions et la production et la diffusion de reportages vidéo) ont permis d'accroître la visibilité des résultats accomplis avec le financement PBF.

Enfin, les entretiens réalisés avec les principales parties prenantes du projet révèlent que les différents livrables et tout particulièrement les rapports annuels d'activités indiquent que ceux-ci ont été élaborés par la Coordination du projet et soumis au PNUD dans les délais impartis. Ces rapports fournissent des informations sur le progrès global du projet, les progrès par Résultat du projet, l'analyse des questions transversales et la performance du projet sur la base des indicateurs du cadre logique du projet.

Ajoutons que la Coordination du projet a su prendre en compte les nouveaux risques qui se sont imposés à elle et notamment la crise liée à la pandémie du Coronavirus, et les perturbations que cela a entraîné dans l'exécution des activités. Pour faire face à cette situation, elle a dû adapter l'évolution du projet en opérant des ajustements budgétaires et notamment en réaménageant 70,000 USD pour, entre autres :

- Acquérir du matériel et équipements de lutte contre le Coronavirus (bavettes, gel désinfectant solution Hydro Alcoolique, matériel lave-main et thermo flash) et les distribuer lors séances d'indemnisation des victimes des crises socio-politiques précédentes par HCRRUN et lors des campagnes de sensibilisation sur les techniques de lutte contre le Coronavirus (7,330 personnes ont été touchées par ces campagnes de sensibilisation) ;
- Former des moniteurs et coordonnateurs régionaux sur les droits de l'homme face à l'Etat d'urgence liés au Coronavirus et la stratégie de suivi de la situation des droits de l'homme dans le contexte d'Etat d'urgence ;
- Contribuer à l'équipement de la salle d'alerte et de réponse de WANEP-Togo pour faciliter le télétravail et E-atelier national beijing+25 via la plateforme zoom en trois sessions ;
- Former 73 journalistes dans toutes les régions sur la pandémie et le rôle des médias pour promouvoir la résilience et la cohésion sociale et surtout la protection des enfants et adolescents dans les communautés.

Toujours en lien avec la pandémie du Coronavirus, la Coordination du projet a dû procéder à d'autres ajustements pour permettre la continuité des activités du projet :

<sup>16</sup>. Il s'agit notamment des missions conjointes (agences participantes et partenaires d'exécution) de suivi / contrôle des travaux de réaménagements des commissariats et brigades ; des missions de suivi par les Directions régionales de l'éducation et les inspections dans les écoles au cours de janvier et février 2020 de la mise en œuvre de la formation reçue par les enseignants ; des missions de suivi des activités des radios communautaires par les Directions régionales de la planification du développement et de l'aménagement du territoire (DRPDAT), de la mission conjointe d'évaluation du Centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et la promotion de la paix à Sokodé et Kara en août 2019, de la mission conjointe de suivi des actions médicales gratuites dans les régions des Savanes, Centrale et des plateaux en novembre 2020, et des missions conjointes de réception provisoire des travaux de réhabilitation des commissariats de police et des brigades de gendarmerie (Tsévié – Sotouboua – Sokodé – Kanté) en septembre, novembre et décembre 2020, etc.

- Le report de certaines activités et la réduction du nombre de participants aux ateliers en présentiel et/ou à la démultiplication des ateliers regroupant plus de 15 personnes pour respecter les mesures barrières ;
- La réorientation d'autres activités comme par exemple le « suivi de la situation des droits des enfants » ou l'annulation des activités encore dans les préfectures bouclées par le gouvernement dans le cadre de sa réponse de lutte contre la pandémie comme par exemple les préfectures de Sotouboua, Tchaoudjo, Tchamba. Ce faisant, le projet n'a pas pu inclure les CLP de ces trois préfectures dans le cadre de la deuxième rencontre périodique.

### **2.3.4. Principaux facteurs ayant impacté l'efficacité du projet**

Divers facteurs ont affecté positivement ou négativement l'efficacité du projet PBF. Sans être exhaustif, il s'agit de :

- La lenteur des déboursements au niveau des agences bénéficiaires qui ont entraîné des retards dans la mise en œuvre de certaines activités (aspect négatif). Disons cependant, à la décharge du projet, que les partenaires d'exécution ont éprouvé la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues et qu'il a fallu organiser au profit de leurs responsables financiers des sessions d'échanges sur les procédures du PNUD / UNICEF et particulièrement des pièces justificatives à fournir lorsqu'une dépense est engagée.
- La mise en place d'une structure légère de coordination/gestion du projet (aspect positif) et l'implication des institutions gouvernementales (MSP, MDHRIR, CHRRUN) et des ONG/OSC dans la réalisation et le suivi des activités sur le terrain (aspect positif).

## **2.4. Effets/impacts du projet**

### **2.4.1. Effets/impacts immédiats perceptibles**

En matière de consolidation de la paix, des mécanismes locaux de prévention et de gestion des conflits ou d'échanges/dialogues intercommunautaires ont été mis en place et/ou appuyés par le projet. 23 conflits communautaires ont été facilités et résolus dont 3 par la médiation directe de HD et 20 autres par l'intervention des CLP et autres acteurs locaux et grâce à d'autres mécanismes locaux. De plus, les appuis du projet ont permis de renforcer les capacités de différents acteurs intervenant dans la prévention et la résolution des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo. A ce propos, le tableau ci-après montre par exemple que les membres des CLP bénéficiaires utilisent les méthodes de règlement des conflits apprises pendant les formations dispensées par le Centre pour le Dialogue Humanitaire pour régler les conflits auxquels ils ont été confrontés ; que des défenseurs des droits de l'homme, des parajuristes et des cadres du MDHRIR et de la CNDH ont été outillés pour agir avec beaucoup plus de professionnalisme ; que les femmes médiatrices communautaires formées par WANEP-Togo appuyé par le projet ont initié des actions d'identification et de résolution de conflits locaux à l'amiable ainsi que des actions de médiation ; etc.

Autres effets palpables des interventions du projet : la formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique (ceux que la mission d'évaluation a pu rencontrer après les visites des réalisations du projet à Sokodé dans la région Centrale et à Kanté dans la région de la Kara, disent avoir beaucoup appris de la formation) et l'amélioration des conditions des détenus et gardés à vue grâce à l'aménagement et l'équipement de 12 lieux de privation de liberté (10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie). De plus, dans certains cas, les bureaux

pour les officiers de police judiciaire pour mineurs ont été aménagés et/ou équipés. Toute chose qui participe à l'amélioration de leurs conditions de travail.

D'autres effets/impacts encore peuvent être cités :

- Le soutien à l'initiative des forces armées togolaises pour des actions médicales qui a permis à 10,497 personnes indigentes ou fortement affectées par le Coronavirus de bénéficier de soins gratuits et l'appui à la lutte contre la maladie à Coronavirus (sensibilisation de 7,330 personnes sur les techniques de lutte contre le Coronavirus, acquisition et distribution de matériel et des équipements de lutte contre le Coronavirus, etc.) et leur impact induit : le renforcement de la résilience des populations bénéficiaires ; sans oublier que ces appuis du projet ont contribué à l'accroissement la confiance entre ces dernières et les FDS.
- La prise de conscience de plus en plus manifestée en ce qui concerne l'importance de l'engagement des jeunes filles et garçons dans leurs communautés dans la recherche de solutions relatives aux conflits et à la consolidation de la paix ainsi que la résilience suite aux émissions interactives réalisées ; la propension des jeunes et adolescents formés dans les CCCE vers la culture de la paix autour de soi, dans leur famille et dans leur quartier de résidence et la manière de s'adresser à une personne sans parole agressive ; et les changements dans la manière de voir des élèves bénéficiaires et le renforcement de leur connaissance sur la nécessité de résoudre les problèmes par la communication, le pardon, la tolérance et le respect des différences. Les élèves bénéficiaires, qui sont en majorité des adolescents ont montré à travers des initiatives locales menées à la suite des cours reçus sur la citoyenneté, droits et devoirs du citoyen, leur intérêt à maintenir la paix sociale <sup>17</sup>.
- L'amélioration de la collaboration entre les différentes parties prenantes qui permettra d'apaiser les conflits et les tensions – ce constat a été fait par les différentes personnes rencontrées (autorités administratives, leaders communautaires, responsables des FDS et responsables des organisations de la société civile) lors des missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations suite aux dialogues populations-FDS (de Mango et Sokodé) – et le renforcement des liens entre les structures locales de protection des droits de l'homme et les institutions étatiques (c'est le cas notamment du Réseau Watch et des institutions publique comme le CDFDH et la CNDH)<sup>18</sup>.
- La prise en compte de la dimension genre et jeunes dans la mise en œuvre du projet (voir plus loin).

---

<sup>17</sup>. Rapport d'activités 2020

<sup>18</sup>. Idem

**Tableau 12** : Impacts/changements induits par le projet

<b>Rubriques</b>	<b>Impacts/ changements attendus</b>	<b>Commentaires</b>
Participation des différents acteurs à réduction des conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles	Des acteurs mieux outillés pour la prévention et la résolution des conflits et violences et la protection des droits de l'homme pour une consolidation durable de la paix et cohésion sociale	Perceptibles <ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 conflits latents ou ouverts ont été facilités et résolus.</li> <li>- La plupart des membres des CLP ont déclaré utiliser les méthodes de règlement des conflits apprises pendant les formations dispensées par l'ONG HD pour régler les conflits.</li> <li>- Des défenseurs des droits de l'homme, des parajuristes et des cadres de la CNDH et du MDHRIR ont été outillés pour agir avec beaucoup plus de professionnalisme.</li> <li>- Les femmes médiatrices communautaires appuyées par le projet se sont attelées à l'identification et la résolution de conflits dans 3 régions (Savanes, Plateaux et Centrale).</li> <li>- Etc.</li> </ul>
Relations entre populations et FDS	Renforcement des capacités des FDS	Perceptibles <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certains policiers et gendarmes rencontrés après les visites des réalisations du projet disent avoir beaucoup appris de la formation sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique.</li> <li>- Aménagement et/ou équipement de 12 lieux de privation de liberté (10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie) et amélioration des conditions des détenus et gardés à vue dans ces lieux.</li> <li>- Aménagement et/ou équipement de bureaux d'officiers de police judiciaire pour mineurs et amélioration des conditions de travail de ces officiers.</li> <li>- Etc.</li> </ul>
	Amélioration du degré de confiance aux FDS	Non encore perceptibles
Engagement civique des enfants, adolescents et jeunes et prévention des risques associés à la participation des enfants dans les manifestations politiques	Des adolescents et jeunes capables d'exprimer leurs points de vue concernant leurs différences et d'interpeller les détenteurs d'obligations sur la réalisation de leurs droits et les enjeux qui affectent leurs vies	Perceptibles <ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise de conscience de plus en plus manifestée en ce qui concerne l'importance de l'engagement des jeunes dans leurs communautés dans la recherche de solutions relatives aux conflits et à la consolidation de la paix suite aux émissions interactives réalisées.</li> <li>- La propension des jeunes et adolescents formés dans les CCCE vers la culture de la paix autour de soi, dans leur famille et dans leur quartier de résidence et la manière de s'adresser à une personne sans parole agressive.</li> <li>- 3,100 enfants, adolescents et jeunes ont profité des activités socio-éducatives réalisées.</li> <li>- Etc.</li> </ul>
Résilience des populations	Amélioration de la résilience des populations face à diverses pathologies et à crise sanitaire liée au Coronavirus.	Perceptibles <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10,497 personnes indigentes ou fortement affectées par le Coronavirus ont bénéficié des soins médicaux gratuits.</li> <li>- 7,330 personnes ont été sensibilisées sur les techniques de lutte contre le Coronavirus.</li> <li>- Du matériel et des équipements de lutte contre le Coronavirus (bavettes, gel désinfectant solution Hydro Alcoolique, matériel lave-main et thermo flash) ont été acquis et distribués.</li> <li>- Etc.</li> </ul>
Dimension genre	Meilleure implication des femmes/filles dans le prévention et résolution des conflits et la protection des droits de l'homme	Perceptibles <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des femmes médiatrices communautaires ont été appuyées par le projet et sont prêtes à s'investir dans l'identification et la résolution de conflits.</li> <li>- Des jeunes filles bénéficiaires des émissions « Jeunes pour jeunes par les jeunes » et des « Espaces Child friendly » sont capables de mener des campagnes en faveur de la prévention et la résolution des conflits.</li> <li>- Etc.</li> </ul>

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités du projet

L'offre de services médicaux gratuits à des personnes indigentes ou fortement affectées par le Coronavirus par les forces armées togolaises et l'organisation de dialogues entre les populations et les



FDS (au total 4 dialogues ont été organisés dans trois des quatre régions ciblées) étaient sensées contribuer au renforcement de la confiance entre populations et FDS. Cela n'a visiblement pas été suffisant pour accroître la confiance entre les populations et les FDS, du moins si l'on se réfère aux résultats des focus groups organisés avec les bénéficiaires du projet (membres des CLP, ménages, femmes et jeunes) dans les 4 régions d'intervention du projet. Ces résultats indiquent en effet que 51% d'entre eux n'ont pas confiance aux FDS, contre 52.9% dans l'étude de référence des indicateurs du projet réalisée en novembre 2019. On pourrait expliquer ce constat par le fait que certaines actions comme le renforcement de la confiance entre populations et FDS ne produisent leurs effets qu'à moyen et long terme.

**Tableau 13** : Perception de la confiance aux FDS

Avez-vous confiance aux FDS ?	Oui		Non		Très bonne confiance		Bonne confiance		Un peu confiance	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Région Maritime	6	1	1	8	2	0	4	0	0	5
Région Centrale	5	1	11	13	1	0	3	1	1	
Région de la Kara	12	8	0	0	0	0	7	2	5	6
Région des Savanes	3	7	6	6	0	0	0	0	3	7
<b>Total par sexe répondant</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
<b>Total par catégorie de réponse</b>	<b>43</b>		<b>45</b>		<b>3</b>		<b>17</b>		<b>27</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>88</b>				<b>47</b>					
<b>% de réponse par catégorie</b>	<b>49%</b>		<b>51%</b>		<b>6%</b>		<b>36%</b>		<b>57%</b>	
<b>Pourcentage de réponse par sexe</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>6%</b>	<b>19%</b>	<b>38%</b>

Source : Résultats des focus groups

En revanche, 86% des bénéficiaires du projet qui ont participé aux focus groups pensent que les institutions / autorités et des leaders ont des capacités pour contribuer à réduire les conflits (politiques et constitutionnels). Ce taux était de 53% dans l'étude de référence des indicateurs du projet.

**Tableau 14** : Perception des capacités des institutions / autorités et des leaders pour contribuer à réduire les conflits

Pensez-vous que les institutions / autorités et des leaders ont des capacités pour contribuer à réduire les conflits ?	Oui		Non		Fortes capacités		Faibles capacités		Très faibles capacités	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Région Maritime	7	7	0	2	4	1	4	5	0	0
Région Centrale	12	8	4	6	8	5	4	3	0	0
Région de la Kara	12	8	0	0	1		11	8	0	0
Région des Savanes	9	13	0	0	1	3	8	10	0	0
<b>Total par sexe répondant</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total par catégorie de réponse</b>	<b>76</b>		<b>12</b>		<b>23</b>		<b>53</b>		<b>0</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>88</b>				<b>76</b>					
<b>% de réponse par catégorie</b>	<b>86%</b>		<b>14%</b>		<b>30%</b>		<b>70%</b>		<b>0%</b>	
<b>Pourcentage de réponse par sexe</b>	<b>45%</b>	<b>41%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Source : Résultats des focus groups

De même, une écrasante majorité des bénéficiaires du projet interrogés (soit 97%) trouvent que les violations des droits de l'homme sont toujours répandues, contre 67,3% des personnes qui avait participé à l'étude de référence des indicateurs du projet en novembre 2019. A noter que les bénéficiaires du projet tout comme certains informateurs clés rencontrés ont insisté sur la nécessité de promouvoir la bonne gouvernance politique et économique, de réformer en profondeur le Secteur de la Sécurité, de lutter efficacement contre la corruption et l'impunité, de garantir l'impartialité et l'intégrité de la justice, etc.

**Tableau 15** : Perception des violations des droits de l'homme

Y-t-il toujours violations des droits de l'homme ?	Oui		Non		Très graves		Pas graves		Pas du tout graves	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Région Maritime	5	8	2	1	4	4	4	0	0	1
Région Centrale	17	14	0	0	17	14		0	0	0
Région de la Kara	12	8	0	0	9	8	3	0	0	0
Région des Savanes	9	13	0	0	9	13		0	0	0
<b>Total par sexe répondant</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Total par catégorie de réponse</b>	<b>86</b>		<b>3</b>		<b>78</b>		<b>7</b>		<b>1</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>89</b>				<b>86</b>					
<b>% de réponse par catégorie</b>	<b>97%</b>		<b>3%</b>		<b>91%</b>		<b>8%</b>		<b>1%</b>	
<b>Pourcentage de réponse par sexe</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>

Source : Résultats des focus groups

#### 2.4.2. Impacts/changements prévisibles de plus long terme

Deux éléments au moins mis en place grâce aux interventions du projet laissent penser que des impacts/changements de plus long terme sont probables.

- L'accès des différentes catégories de bénéficiaires (membres des CLP, défenseurs des droits de l'homme, femmes médiatrices communautaires, jeunes et adolescents, professionnels des médias, FDS...) à des formations. Ils ont ainsi acquis des compétences et des connaissances et donc des savoir-faire. On peut penser qu'ils pourront mettre plus tard ces savoir-faire au service de la prévention et la résolution pacifique de conflits et de la protection de droits de l'homme.
- Certaines interventions du projet visent un changement des comportements des individus ou des institutions favorables à la consolidation de la paix et/ou un changement de perceptions de la situation (les capacités des acteurs locaux à prévenir et résoudre les conflits, l'émergence d'initiatives locales de prévention et de résolution des conflits, le degré de confiance de la population dans les FDS, l'ampleur et la gravité des violations des droits de l'homme...). Il en est ainsi de la formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes aux méthodes de dispersion non violentes des foules et aux droits de l'homme. On peut légitimement penser que cette formation a eu pour résultat un début de prise de conscience des bénéficiaires sur le respect des droits humains. On peut aussi espérer que les actions médicales gratuites fournies par les forces armées togolaises et les activités citoyennes et d'éducation à la paix aboutiront à terme, si elles se poursuivent, à une amélioration de la confiance des populations aux FDS ou à une baisse des actes de défiance des populations y compris les jeunes, les adolescents et les enfants vis-à-vis des FDS.

#### 2.5. Durabilité du projet

Plusieurs hypothèses permettent d'affirmer que certains acquis du projet PBF vont perdurer. Parmi ces hypothèses on peut citer :

- L'appropriation du projet par les principaux partenaires d'exécution et parties prenantes du projet à travers leur implication dans la mise en œuvre et le suivi des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats. Il avait été également prévu des interventions dans le sens de leur mobilisation autour du projet et du renforcement des capacités des catégories de bénéficiaires.
- Il ne se pose pas de problèmes spécifiques d'appropriation ou de gestion des investissements réalisés dans le cadre du projet, nous pensons notamment aux commissariats de police et aux brigades de gendarmerie aménagés et/ou équipés, en raison de leur statut juridique. Ils sont la propriété de l'Etat.

De plus, les matériaux utilisés pour les aménagements réalisés et les équipements de bureau fournis (tables, chaises...) sont durables, si bien entretenus.

- Les résultats de l'exploitation des rapports d'activités et des données de première main collectées sur le terrain indiquent clairement que dans les 4 régions d'intervention du projet, les CLP fonctionnent assez bien et ont montré un niveau d'organisation et de fonctionnalité suffisant qui laisse penser qu'ils pourront continuer à prendre en charge la prévention et la résolution des conflits.
- Les femmes médiatrices communautaires formées grâce à l'appui du projet sont très motivées et ont commencé à identifier et résoudre des conflits locaux sans attendre d'être accompagnées ou prises en charge par une structure quelconque.

Plus généralement, les structures locales appuyées par le projet tels que les Comités locaux de paix (CLP), les Comités régionaux pour la paix et la sécurité (CRPS), les femmes médiatrices communautaires et les associations de défenseurs des droits de l'homme ont un fort ancrage communautaire qui fait penser que leurs chances de durabilité sont réelles. Leurs membres assurent leur mission à titre bénévole. Ils sont animés par une réelle volonté de se mettre au service de leurs propres communautés. Pendant la mise en œuvre du projet PBF, les CLP, les CRPS, les groupes de femmes médiatrices communautaires et les défenseurs des droits de l'homme ont fonctionné avec un appui très limité centré sur la formation. Avec le projet finissant, et sans l'appui de ce dernier, il est probable qu'on assistera à une baisse de l'activité de ces structures. On peut donc s'attendre à une baisse du nombre de conflits résolus par ces structures qui auront des moyens encore plus limités pour assurer leur mission.

Mais on peut raisonnablement penser que malgré tout, ces structures continueront d'exister et de fonctionner étant donné que leurs membres se sentent investis d'une mission au service de leurs communautés. Mais leur pérennité ne peut pas dépendre de la seule volonté de leurs membres. Elle relève aussi de la responsabilité de l'Etat central et des collectivités territoriales. Il faut se rappeler en effet que la création des CLP, par exemple, est un des instruments de la politique du gouvernement pour renforcer l'Unité Nationale. Ces structures viennent donc en appui à la politique du Gouvernement qui devrait se les approprier et assurer leur pérennisation sous la forme d'un soutien direct, et/ou dans le cadre de la coordination des interventions sur le terrain. Dans ce deuxième cas, il s'agit, pour le gouvernement, de veiller à ce que lorsqu'un acteur voulant intervenir dans un territoire où il existe un CLP, un CRPS, un groupe de femmes médiatrices communautaires ou une association de défenseurs de droits de l'homme, s'appuie sur les structures existantes afin d'éviter les doublons et de créer des synergies avec les structures qui ont déjà fait leurs preuves.

A cette responsabilité générale de l'Etat Togolais en matière de pérennisation des structures communautaires s'ajoute une autre responsabilité spécifique : le respect des engagements résultant des mécanismes de prévention et de de résolution des conflits. Dans le cadre du règlement des conflits, les actes juridiques sanctionnant la résolution des conflits ont une sécurité juridique limitée. Les compromis mettant un terme aux conflits individuels par exemple sont des actes juridiques privés qui, dans le cadre du projet PBF, n'ont pas fait l'objet d'une homologation devant un tribunal. Une telle homologation aurait conféré l'autorité de la chose jugée au compromis. En clair, lorsqu'un compromis n'est pas respecté, la partie lésée ne peut pas, de manière automatique, obtenir le concours de la force publique pour faire respecter ses droits.

En ce qui concerne les conflits fonciers, une personne ou un groupe de personnes qui s'est vue reconnaître la propriété d'une terre n'a pas pour autant et de ce fait obtenu un titre de propriété, conforme

aux exigences du droit foncier positif, de sorte que ses droits ne sont pas entièrement sécurisés puisque la personne n'est pas à l'abri d'un revirement de l'autre partie. De même, si certains conflits résolus dans le cadre du projet (c'est le cas par exemple du conflit de chefferie à Djéréhouyé dans la région des Plateaux et du conflit foncier à Mango dans la région des Savanes qui ont été formalisés par des accords de paix d'une validité d'un an) ont été sanctionnés par la signature d'accord "de paix" entre les parties en conflits et des témoins (préfets, maires), pour d'autres conflits résolus, de loin les plus nombreux, des instruments juridiques n'ont pas été signés. Dans ce dernier cas, d'un strict point de vue juridique, les accords, pactes et contrats sociaux conclus ont une sécurité limitée.

En somme, pour tous les conflits résolus dans le cadre du projet, des instruments juridiques (compromis, reconnaissance du droit de propriété sur une terre, pacte social territorial, contrat social, etc.) auraient dû prévoir systématiquement des engagements et des obligations qui, s'ils n'étaient pas respectés, pourraient remettre en cause la cohésion sociale recherchée. C'est dire que les services de l'Etat ont une responsabilité dans la pérennisation des acquis du projet, et plus précisément dans le respect des droits et obligations et dans le suivi des engagements/recommandations contractés par les individus et par les communautés dans le cadre des instruments juridiques signés.

Enfin, dans le cadre du projet, il a été organisé des ateliers régionaux d'harmonisation des interventions des structures locales de prévention et de gestion des conflits. Une des recommandations fortes était d'instituer dans chaque région ces cadres d'échanges. Mais à ce jour, c'est dans la région des Savanes qu'il est mis en place ce cadre d'échanges (appelé Comité régional de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent) et qui est opérationnel. Cette initiative est prévue de s'étendre dans les autres régions. A supposé que cela fonctionne et des Comités régionaux de prévention et de lutte contre l'extrémisme soient mis en place dans l'ensemble de la zone d'intervention du projet. Ceux-ci courent le risque de devenir des lieux de simple lutte de pouvoir sans une vision partagée, et avec une représentativité contestable. En effet, l'expérience de ce type de structures montre que leurs attributions dépassent le strict espace de la prévention et la résolution des conflits et que des enjeux de différentes natures se font ressentir en leur sein : questions de pouvoir, de représentativité, et de vision. Pour qu'un tel glissement ne se produise pas, il importe de respecter les règles qui président au fonctionnement et à la gouvernance de ces structures. Veiller à ce que ces règles soient respectées relève là encore de la responsabilité des pouvoirs publics togolais car cela fait partie des missions régaliennes de tutelle qui leur sont dévolues.

### **3. RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA COHERENCE, LA SENSIBILITE AUX CONFLITS, LA SENSIBILITE TEMPORELLE, DES EFFETS CATALYTIQUES, LA TOLERANCE AU RISQUE ET DE L'ANALYSE DES ASPECTS TRANSVERSAUX**

Le présent chapitre est consacré aux résultats de l'évaluation de la cohérence, la sensibilité aux conflits, des effets catalytiques, la sensibilité temporelle, la tolérance au risque et l'analyse des aspects transversaux. Comme le chapitre précédent, il a été rédigé à l'aide des informations issues de l'analyse documentaire et des données de première main collectées sur le terrain dans les quatre régions d'intervention du projet.

#### **3.1. Cohérence du projet**

##### **3.1.1. Mise en place de formes de synergie avec d'autres entités**

Le projet PBF a été élaboré à travers un processus participatif et inclusif. Une autre mérite du projet réside dans sa stratégie d'opérationnalisation. En effet, il a été conçu et exécuté comme un projet conjoint. En procédant ainsi, les agences onusiennes participantes (le PNUD, l'UNICEF et le HCDH) ont pu conjuguer leurs efforts et croiser leurs compétences, leur expertise et leurs expériences pour réussir l'exécution du projet que ne l'aurait autorisé une approche partenaire unique. Mieux, la conclusion de partenariats entre elles et différents partenaires d'exécution nationaux, régionaux et locaux (HCRRUN, CCCE, Centre pour le Dialogue Humanitaire, WANEP-Togo, entreprises privées, etc.) pour la mise en œuvre des activités sur le terrain a permis de créer les conditions d'une synergie entre eux et, in fine, d'améliorer leur efficacité par un effet de levier. La mise en place de formes de synergie entre les principaux partenaires et parties prenantes, on l'a vu, est citée par les différentes personnes rencontrées (autorités administratives, leaders communautaires, responsables des FDS et responsables des OSC) lors des missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations suite aux dialogues civilo-militaires (de Mango et Sokodé) comme étant l'une des principales valeurs ajoutées du projet PBF. Enfin, le projet PBF aurait mis en place d'autres formes de synergie avec le projet de lutte contre l'extrémisme violent mis en œuvre par le PNUD et l'UNICEF dans la région des Savanes.

Ajoutons à cela que les interventions du projet PBF ont mis en avant une approche que l'on pourrait qualifier d'intégrée. Le projet a cherché à répondre à divers besoins prioritaires des bénéficiaires en renforçant les bases de la consolidation de la paix qui repose sur différents piliers. Outre la prévention et la résolution des conflits et violences et la protection des droits de l'homme, les interventions du projet ont porté sur le social (à travers l'appui aux forces armées togolaises pour offrir des services médicaux gratuits à des personnes indigentes et l'appui à la lutte contre la maladie à Coronavirus) et sur la réhabilitation d'infrastructures sociales (commissariats de police et brigades de gendarmerie).

##### **3.1.2. Alignement du projet PBF sur d'autres projets**

A notre connaissance, le projet PBF n'est pas aligné sur d'autres projets mis en œuvre par les trois agences participantes (le PNUD, l'UNICEF et le HCDH) et/ou exécutés dans les quatre régions d'intervention du projet. Son élaboration ne s'est pas non plus appuyée sur les leçons tirées de l'exercice d'élaboration d'autres projets et programmes antérieurs ou en cours d'exécution au Togo. Cependant, il s'est « approprié » le concept de CLP (Comité local de paix) adossé à un projet antérieur exécuté par le PNUD, en collaboration avec le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale : le projet « Mise en œuvre d'une infrastructure pour la paix au Togo ». Les CLP ont joué un

rôle important dans la mise en œuvre des activités du projet PBF et plus particulièrement les campagnes d'éducation à la paix, de sensibilisation sur les valeurs de citoyenneté et idéaux de la cohésion sociale.

## **3.2. Sensibilité aux conflits**

### **3.2.1. Pertinence de l'approche**

L'approche du projet PBF est sensible aux conflits et aux droits de l'homme, car basée sur une identification et une analyse approfondie des conflits et violences et des violations des droits de l'homme au Togo depuis plusieurs années et de leurs causes. En outre, la conception du projet et partant les composantes et les produits ont intégré les résultats de cette analyse, la définition des objectifs/résultats attendus et des activités/actions à mettre en œuvre ; le choix des partenaires et des bénéficiaires aussi. Il y a aussi la forte implication des différents acteurs concernés par la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme dans l'élaboration et l'exécution du projet.

### **3.2.2. Effets négatifs imprévus**

Les résultats de l'analyse documentaire et des données collectées sur le terrain n'ont pas fourni des preuves d'effets négatifs imprévus dans le sillage du projet PBF. Toutefois, comme mentionné dans le chapitre précédent, la mise en œuvre du projet a été marquée par la survenance d'un risque inattendu, à savoir la pandémie du Coronavirus, conduisant la Coordination du projet à annuler certaines activités et à reporter d'autres activités.

## **3.3. Effets catalytiques**

Le projet PBF dans sa mise en œuvre a pu engendrer des financements catalytiques : exemple de 300,000 USD mobilisés par l'UNICEF auprès du gouvernement japonais pour étendre les actions du projet et la mobilisation par le PNUD sur fonds propres de 930,000 USD pour renforcer et étendre les actions similaires du projet. En outre, le fait que le projet ait été présenté au Groupe des cinq missions diplomatiques G5 (Union Européenne, Allemagne, Etats-Unis d'Amérique, France et Nations Unies) en vue de susciter un accompagnement ultérieur et le développement de synergies avec les initiatives existantes a permis d'attirer l'attention de celles-ci sur les questions liées à la consolidation de la paix au Togo. Toutefois, il a été constaté qu'aucune stratégie de mobilisation des ressources supplémentaires envers ces bailleurs potentiels n'a été développée pour leur amener à contribuer afin d'élargir la base de mobilisation des ressources du projet permettant d'exécuter les activités sur une plus grande échelle.

Mais le fait d'avoir présenté le projet au Groupe des cinq missions diplomatiques G5 a permis d'attirer l'attention de celles-ci sur les questions liées à la consolidation de la paix au Togo ; sans oublier que l'élaboration et l'exécution du projet PBF ont été l'occasion de débattre tant au niveau national qu'au niveau régional et local sur les sujets en rapport avec les conflits et violences et leurs causes – des sujets parfois considérés comme étant des sujets tabous qu'il ne fallait pas toujours aborder ouvertement.

## **3.4. Sensibilité temporelle**

### **3.4.1. Contribution du projet à la résolution des conflits**

Les appuis du projet PBF ont contribué à la médiation ou la résolution d'une vingtaine de conflits communautaires ouverts ou latents. Parmi ces cas de conflits communautaires résolus par le projet, on peut citer<sup>19</sup> :

---

<sup>19</sup>. Source : Rapport d'activités 2020

1. Un conflit de chefferie dans le canton de Barkoissi (région des savanes). Ce conflit qui opposait deux communautés, les Moba et les Tchokossi, a été résolu grâce à la médiation de l'ONG HD (Centre pour le Dialogue Humanitaire) et un accord a été signé mettant fin au risque de dérapage en conflit ouvert de plus de 20 ans de défiance et tensions intercommunautaires qui ont conduit à la mort d'une vingtaine de personnes, des centaines de déplacés et de lourds dégâts matériels.
2. Un autre conflit de chefferie mais associé au foncier dans le village de Djéréhouyé (région des Plateaux). Ce conflit (il date de 2005) qui opposait la communauté Houdou aux communautés Kabyè et Losso a été également résolu grâce à la médiation de l'ONG HD. Le résultat de cette médiation a été formalisé par un accord de paix et des négociations entre communautés et autorités sont engagées en vue d'un règlement définitif du problème foncier entre les communautés de Djéréhouyé.
3. Un autre conflit de nature foncière a été traité dans le village de Djéréhouyé. Il opposait les trois communautés de ce village : les Houdou, les Kabyè et les Losso. Il a également été résolu grâce à la médiation de l'ONG HD.
4. Un conflit foncier entre les communautés Moba et Tchokossi à Mango dans la région des Savanes. Il a été résolu grâce à la médiation de l'ONG HD et un accord de paix a été signé.
5. Un conflit politique entre les jeunes du parti UNIR (parti au pouvoir) et ANC (parti d'opposition) dans la région Centrale. Il a été résolu grâce à la contribution des femmes médiatrices communautaires appuyées par le projet<sup>20</sup>.
6. Un cadre d'échanges et de dialogue entre les dirigeants des partis politiques et les jeunes conducteurs de taxi-moto dans la région des Plateaux a été mis en place à l'initiative des femmes médiatrices communautaires. Ce cadre de dialogue permet de prévenir les violences et d'éviter que les violences qui s'étaient produites lors de précédentes élections ne se reproduisent plus.
7. Un conflit foncier dans le Canton de Dapaong (région des Savanes) a été réglé à l'amiable grâce à l'intervention des femmes médiatrices communautaires.
8. Un conflit lié à l'imamat à Bafilo dans la région de la Kara est en voie de résolution grâce à la médiation de l'ONG HD.

### **3.4.2. Utilisation du financement du PBF pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement**

Le financement du PBF a servi, entre autres, à lancer des activités dans des secteurs qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics togolais comme par exemple la formation des FDS, l'aménagement et/ou équipement de commissariats de police et brigades de gendarmerie ou l'appui aux Services de santé des forces armées togolaises. Le projet PBF a aussi contribué à la résolution de nombreux conflits qui, dans certains cas, a été sanctionnée par la signature d'accords "de paix" entre les parties en conflit et des autorités politiques et administratives et politiques locales. Enfin, il a pris l'initiative d'appuyer les efforts de médiation de la CEDEAO soutenue par les Nations Unies et partant la coopération et complémentarité politique entre cette organisation sous-régionale et les Nations Unies.

## **3.5. Tolérance aux risques et innovation**

### **3.5.1. Risques prévus et mesures d'atténuation de ces risques**

Le tableau ci-après présente les risques potentiels initialement identifiés dans le Document de projet et les évolutions constatées de ces risques ainsi que les mesures de mitigation mise en œuvre. Les principaux

<sup>20</sup>. Les femmes médiatrices communautaires ont facilité ou résolu pas moins de 5 conflits communautaires.

risques identifiés sont : la détérioration de la situation sécuritaire dans les régions d'intervention du projet, l'absence de résultats positifs de la médiation internationale, l'amplification des conflits intercommunautaires liés à des sources de divisions intérieures, le non-respect de la planification en raison des problèmes d'accès aux zones ou aux cibles (risque de gestion), le manque de collaboration des acteurs ou des forces de sécurité liés aux menaces à la protection, et la faible adhésion à la cause de la paix et aux objectifs du projet par certains groupes. A la date de l'évaluation, ces risques ne sont pas survenus ou sont en cours mais des mesures anticipatives ont été intégrées à la mise en œuvre du projet.

**Tableau 16** : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques

Risques identifiés dans le ProDoc	Probabilité d'occurrence	Sévérité de l'impact des risques	Stratégie d'atténuation prévue dans le ProDoc	Situation du risque à la date de l'évaluation
Détérioration de la situation sécuritaire	Moyenne	Haute	Intensification de la campagne pour la paix, surtout à l'approche des élections. Partenariat avec des organisations locales basées dans les zones. Utilisation de volontaire pour la paix de communautés ciblées	En cours Mais des mesures anticipatives de renforcement des capacités des acteurs ont été intégrées à l'exécution du projet.
Absence de résultats positifs de la médiation internationale	Moyen	Haut	Renforcement des actions de prévention, d'apaisement des acteurs car les tensions seront plus vives	Risque non survenu
Amplification des conflits intercommunautaires liés à des sources de divisions intérieures	Moyenne	Moyenne	Sessions de sensibilisation/formation dans les zones à haute tension sur la paix et la gestion pacifique des conflits. Renforcement des capacités des organisations communautaires travaillant sur la cohésion sociale	En cours Mais des mesures anticipatives de renforcement des capacités des CLP, d'identification et la résolution de conflits communautaires par les femmes médiatrices... ont été intégrées à l'exécution du projet.
Non-respect de la planification en raison des problèmes d'accès aux zones ou aux cibles (risque de gestion)	Faible	Haute	Partenariat avec les OSC qui ont des racines locales et peuvent continuer à travailler ; implication des autorités locales pour assurer l'institutionnalisation des actions, et utilisation des outils de gestion et de surveillance à distance	En cours Mais des mesures anticipatives telles que la démultiplication du nombre de sessions (si en présentiel) afin de respecter les mesures barrières liées au Covid-19 et la prorogation de la durée du projet ont été intégrées à l'exécution du projet.
Manque de collaboration des acteurs ou des FDS	Faible	Moyenne	Utilisation des CLP pour les activités liées à SDF et respect du principe ne pas nuire	Risque non survenu
Faible adhésion à la cause de la paix et aux objectifs du projet par certains groupes	Faible	Moyenne	Approche inclusive et participative de tous les acteurs pour la définition des orientations par rapport à l'évolution de la situation ; bonne communication sur les objectifs du projet ; etc.	Risque non survenu

Source : Tableau établi sur la base du ProDoc et des rapports d'activités du projet

Le principal risque pour la pérennité des acquis du projet est plutôt de nature financière. Etant donné le manque de moyens d'action des partenaires gouvernementaux et non institutionnels, si des ressources financières ne sont pas disponibles pour qu'ils puissent poursuivre la réalisation de certaines activités après la clôture du projet, il y a fort à parier que certains résultats du projet ne perdureront pas. L'autre



principal risque est le risque sanitaire lié à la maladie à Coronavirus. Si elle venait à s'aggraver, elle risquerait d'impacter certaines activités financées par le projet.

### **3.5.2. Caractère novateur de l'approche du projet**

L'appui aux forces armées togolaises pour offrir des services médicaux gratuits à des personnes indigentes et fortement affectées par le Coronavirus est sans conteste la principale innovation apportée à la mise en œuvre du projet PBF. Pour rappel, plus de 10,000 personnes ont été consultées et prises en charge gratuitement pour des soins divers en médecine générale, ophtalmologie, pédiatrie, chirurgie et autres pathologies dentaires. Le projet PBF a aussi soutenu la constitution d'un pool de femmes médiatrices communautaires, la mise en place d'une « Force de volontaires de paix et des droits de l'homme pour les élections législatives, locales et présidentielles » pour accompagner les cycles électoraux à venir, et le lancement dans la région des Savanes d'un nouveau cadre d'échanges pilote (Comité régional de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent).

### **3.6. Prise en compte des aspects transversaux**

Si l'on se réfère au cadre de résultats/cadre logique du projet révisé, on peut remarquer que moins d'un tiers des indicateurs font référence aux femmes et aux jeunes. Par ailleurs, il était prévu de consacrer 217,030 USD (soit environ 11% du budget total du projet) aux activités dédiées à l'égalité des sexes. Finalement, le montant du budget effectivement consacré à ces activités s'est chiffré à 186,665 USD (soit seulement 9.3% du budget du projet).

Toutefois, la promotion du genre et de la jeunesse a été prise en compte dans la mise en œuvre du projet, notamment :

- La constitution d'un pool de 40 femmes médiatrices communautaires (civiles et FDS) et leur formation sur l'enjeu d'une meilleure implication des femmes togolaises dans la prévention des conflits et violences et dans la protection des droits humains ainsi que sur le plan d'action de Beijing+25. Les femmes bénéficiaires ont animé une douzaine d'émissions radio, diffusé des spots et organisé 6 groupes de paroles sur l'importance des actions préventives des conflits, des violences et de protection des droits humains en lien aux questions sociopolitiques et constitutionnelles.
- La constitution d'un pool de 25 femmes défenseurs des droits de l'homme dans les régions et leur formation.
- L'offre de soins médicaux gratuits à 10,497 personnes de trois localités du Togo (Mandouri, Djarkpanga et Akebou) par les services de santé des armées du Togo et appuyées par le projet, y compris des femmes et des filles.
- L'organisation de 2 modules portant sur l'égalité des sexes notamment le respect des différences de genre dans les écoles bénéficiaires avec des exercices pratiques qui ont amené non seulement les élèves garçons à accepter que les filles sont aussi capables de jouer les mêmes rôles qu'eux mais également les enseignants dans la plupart des écoles ont commencé à impliquer les filles autant que les garçons dans les activités sociales de l'école et à confier des responsabilités aux filles dans la gestion participative de leurs classes.

A ces acquis, il convient d'ajouter :

- La forte représentativité des femmes et des filles dans le nombre total de personnes touchées par les causeries éducatives dans les communautés sur la protection des droits des enfants, la valorisation des

mécanismes endogènes dans les règlements des conflits et la prise en charge juridique et psychosociale des enfants (66%) ;

- La forte représentativité des jeunes filles et adolescentes dans le nombre total de jeunes et adolescents bénéficiaires des plans de travail d'éducation par les pairs et mis en œuvre par d'autres jeunes et adolescents, en vue d'instaurer, dans leurs communautés, des activités visant à prévenir la violence, protéger l'enfant et instaurer un environnement protecteur (65%) ;
- La forte représentativité des jeunes filles et adolescentes dans le nombre total de jeunes et adolescents extrascolaires ainsi que des enfants en conflit avec la loi formés sur les CVC incluant la gestion des conflits, la lutte contre les violences et la prévention de l'implication des enfants dans les manifestations à caractère politique (64%) ;
- La forte représentativité des femmes dans le nombre total de parajuristes au niveau communautaire formés sur la valorisation des mécanismes endogènes dans les règlements des conflits, et sur les droits de l'enfant et la prise en charge juridique et psychosociale des enfants en conflit avec la loi (63%) ;
- La représentativité des filles dans le nombre total de membres des CCCE des préfectures de Tone, Bassar, Tchaoudjo, Agoé-Nyivé et Golfe bénéficiaires du renforcement de capacités sur les notions de paix, prévention/gestion pacifique des conflits, dialogue et pardon (environ 50%) ;
- Les jeunes filles et adolescentes représentent environ 49% du nombre total de jeunes et adolescents formés sur les techniques de prise de paroles en public et/avec les autorités, les techniques de négociation/plaidoyer, les techniques et obligations de feedback/compte rendu ;
- Le pourcentage de femmes/filles parmi les acteurs mobilisés et sensibilisés sur l'importance des débats citoyens à travers l'organisation des caravanes de la paix atteint à peine 40% ;
- Les femmes représentent 35% du nombre total des leaders communautaires outillés en matière de prévention et de gestion pacifique des conflits dans le but de trouver des solutions aux conflits communautaires, aux violences de toute sorte, aux actes de banditismes et de criminalités.

Ces bons chiffres cachent cependant une réalité contrastée, car :

- Les femmes ne représentent que 20% des membres des CLP bénéficiaires des formations sur la médiation, le code foncier et à la chefferie traditionnelle et conseillés dans la conduite de leur mission afin de devenir progressivement autonomes.
- La représentativité des femmes dans le nombre total des acteurs qui ont participé aux rencontres-échanges organisées entre les FDS et les représentants des populations est très faible (15%).
- La participation des femmes à la formation des FDS sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique est négligeable (5%).

S'agissant de la promotion de la jeunesse, on peut remarquer que près de 10,900 jeunes, adolescents et enfants ont bénéficié directement des interventions du projet. En détails,

- 23% des 10,497 personnes de trois localités du Togo (Mandouri, Djarkpanga et Akebou) bénéficiaires des soins médicaux gratuits offerts par les services de santé des armées du Togo et appuyées par le projet sont des enfants ;
- 440 jeunes (garçons et filles) membres des CCCE des préfectures de Tone, Bassar, Tchaoudjo, Agoé-Nyivé et Golfe ont bénéficié du renforcement de capacités sur les notions de paix, prévention/gestion pacifique des conflits, dialogue et pardon ;

- 440 jeunes et adolescents ont été formés sur les techniques de prise de paroles en public et/avec les autorités, les techniques de négociation/plaidoyer, les techniques et obligations de feedback/compte rendu, tandis que 2,785 autres ont été touchés par les causeries éducatives dans les communautés ;
- 575 jeunes et adolescents extrascolaires ainsi que des enfants en conflit avec la loi ont été formés sur les CVC incluant la gestion des conflits, la lutte contre les violences et la prévention de l'implication des enfants dans les manifestations à caractère politique ;
- 4,202 autres jeunes et adolescents ont bénéficié des 115 plans de travail d'éducation par les pairs élaborés et mis en œuvre par d'autres jeunes et adolescents en vue d'instaurer, dans leurs communautés, des activités visant à prévenir la violence, protéger l'enfant et instaurer un environnement protecteur.

Pour résumer, disons que la promotion du genre et de la jeunesse a été prise en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet PBF, mais de façon insuffisante. On aurait donc pu travailler à inclure davantage les femmes et les jeunes (garçons et filles) dans les efforts de prévention et de résolution des conflits et de protection des droits de l'homme dans leur communauté, en s'assurant dès le départ qu'un nombre significatif des objectifs et indicateurs du cadre de résultats (au moins 40-50% des objectifs et indicateurs) ciblent exclusivement ou principalement les femmes et les jeunes (alors que moins d'un tiers des indicateurs du projet PBF font référence aux femmes et aux jeunes), en dédiant au moins 40-50% du budget du projet aux activités dédiées à l'égalité des sexes et aux jeunes (alors que soit seulement 9.3% du budget du projet PBF a été consacré à ces activités), et en veillant à ce que la composition du Comité de pilotage et de l'équipe du projet tienne compte de la parité hommes/femmes (l'équipe du projet PBF compte 5 personnes dont une seule femme), car comme mentionné précédemment, la marginalisation des femmes et des jeunes dans la prévention et gestion des conflits constitue l'un des principaux défis à relever pour une consolidation durable de la paix au Togo.

Ce constat n'est pas sans lien avec la faible participation des femmes et des jeunes à la vie politique nationale, régionale et locale et par conséquent leur faible implication dans les instances de prise de décision. Dans ces conditions, travailler à inclure davantage les femmes et les jeunes dans les efforts de consolidation de la paix n'est pas suffisant. Il faut travailler parallèlement à améliorer leur accès aux instances de prise de décisions politiques au niveau national (gouvernement, Assemblée nationale, Conseil Economique et Sociale, structures de réconciliation nationale ou de défense des droits de l'homme : HCRRUN, CNDH...) et régional et local (conseil régionaux, conseils communaux...), en faisant un plaidoyer auprès de ces instances. On pourrait aussi imaginer des actions de plaidoyer pour l'élaboration et l'adoption d'une loi sur la parité et pour le renforcement de la présence des femmes dans les Forces de défenses et de sécurité. Enfin, le projet PBF aurait pu aussi appuyer les projets portés par les femmes, les jeunes et les victimes des conflits et violences. Il est important de rappeler ici que la situation de conflits et de violences accroît toujours les responsabilités des femmes qui doivent, souvent seules, prendre en charge les besoins de la famille et que le désœuvrement des jeunes et adolescents est associé avec leur participation dans les manifestations politiques.

#### 4. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES, BONNES/MAUVAISES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation, tire les leçons de la conception et l'exécution du projet, identifie également les bonnes/mauvaises pratiques, puis formule des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets futurs de même nature.

##### 4.1.Principales conclusions

Critère d'évaluation	Conclusions
<b>Pertinence du projet</b>	<p><b>Rating : très satisfaisant</b></p> <p>La pertinence générale du projet PBF est bonne, ce pour plusieurs raisons : 1. Le projet a été conçu à travers un processus participatif et inclusif, puis réalisé selon une approche collaborative et participative ; 2. Les hypothèses de changement du projet telles que décrites dans le ProDoc sont bonnes ; 3. Le choix des 4 régions d'intervention du projet a été dicté par des facteurs objectifs, à savoir des régions qui ont été l'épicentre des manifestations politiques et partant des violences et/ou qui ont été durement touchées par la violence ces dernières années ; 4. Les résultats des entretiens avec les bénéficiaires et partenaires d'exécution indiquent clairement que le projet est toujours pertinent et d'actualité ; d'où leur souhait de voir le projet continuer afin d'intensifier et/ou étendre les actions (dialogues civilo-militaires, médiation des conflits communautaires, renforcement des capacités des CLP...) réalisées dans le cadre de ce projet dans d'autres localités ; 5. Il existe une forte corrélation entre les interventions du projet et les principaux défis liés à la consolidation de la paix au Togo ; 6. Le projet est en parfaite cohérence tant avec les priorités nationales (les priorités du Plan National de Développement du Togo 2018-2022 et de la Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025, notamment) qu'avec les outils programmatiques du PNUD (Plan stratégique 2018-2021 et CPD 2019-2023) et de l'UNICEF (Plan stratégique 2018-2022 et CPD 2019-2023) et la Feuille de route du HCDH 2018-2021 ; 6. Le projet contribue à la réalisation des objectifs prioritaires de l'UNDAF 2019-2023 et des ODD et plus directement l'ODD 16 ("Justice et paix").</p>
<b>Efficacité du projet</b>	<p><b>Rating : satisfaisant</b></p> <p>Les résultats d'ensemble du projet sont satisfaisants. A la clôture du projet, 61% des résultats attendus ont été entièrement atteints. Plus généralement, au niveau du Résultat 1, les acquis majeurs portent sur le renforcement des capacités de plus de 20,500 personnes, dont des membres des FDS et des membres de structures communautaires (CLP, leaders religieux, femmes médiatrices, leaders communautaires, parajuristes, etc.) et la facilitation ou la résolution de 23 conflits communautaire dans les 4 régions ciblées. Concernant le Résultat 2, les efforts déployés ont eu pour résultats l'organisation de 4 rencontres d'échanges entre les FDS et les représentants des populations auxquelles 164 acteurs ont participé ; la formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique ; l'aménagement et/ou l'équipement de 10 commissariats de police et 2 brigades de gendarmerie ; et l'accès de 10,497 patients à des soins médicaux gratuits assurés par les services de santé des armées du Togo. Enfin, en matière de réduction des violations des droits de l'homme et des enfants en contexte électoral (Résultat 3), le projet a permis, entre autres, de renforcer les capacités de 70 acteurs émanant de 60 ONG sur le monitoring des droits des enfants et celles de 60 jeunes dont 20 formateurs en compétences digitales, en peacebuilding, en négociation et plaidoyer ; de réaliser des activités socio-éducatives au profit de 3,100 jeunes, adolescents et enfants ; etc.</p> <p>Cependant, plusieurs difficultés ont entravé l'exécution du projet et ses résultats : la lenteur des procédures de déblocage des fonds au niveau des agences récipiendaires (PNUD et UNICEF) et le</p>

	<p>retard induit dans la mise en œuvre de certaines activités, la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues du PNUD / UNICEF, et la pandémie du Coronavirus et ses effets induits : annulation de certaines activités et report d'autres activités, démultiplication du nombre de sessions de sensibilisation ou de formation en présentiel afin de respecter les mesures barrières, etc.</p>
<p><b>Efficienc du projet</b></p>	<p><b>Rating : satisfaisant</b></p> <p>Le bilan des activités du projet fait ressortir un taux d'exécution financière globale d'environ 86.71% et un taux d'exécution physique globale de 94% et donc un indice d'efficacité (taux de réalisation physique/taux de réalisation financière) du projet de 1.08.</p> <p>La lenteur des déboursements des fonds au niveau des agences récipiendaires ont affecté négativement l'efficacité du projet. En revanche, la mise en place d'une structure légère de coordination du projet et l'implication des institutions gouvernementales et des ONG/OSC dans la réalisation et le suivi des activités sur le terrain l'ont impactée positivement.</p>
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p><b>Rating : très satisfaisant</b></p> <p>Les interventions du projet PBF ont eu pour effets : la facilitation et la résolution de 23 conflits communautaires latents ou ouverts et partant la contribution du projet certes modeste mais non négligeable à la consolidation de la paix ; le renforcement des capacités de plusieurs acteurs impliqués dans la prévention et la résolution des conflits et violences (par exemple, les membres des CLP bénéficiaires utilisent les méthodes de règlement des conflits apprises pendant les formations dispensées par l'ONG HD pour régler les conflits communautaires ; des défenseurs des droits de l'homme, des parajuristes et des cadres du MDHRIR et de la CNDH ont été outillés pour agir avec beaucoup plus de professionnalisme (par exemple, les chargés d'études et secrétaires de la CNDH savent désormais rédiger des rapports initiaux et périodiques, ce qui a permis de documenter facilement les événements sur les droits de l'homme au Togo sur la base des normes internationales), des professionnels des médias également ; les femmes médiatrices communautaires formées ont initié des actions d'identification et de résolution de conflits locaux à l'amiable ainsi que des actions de médiation ; la formation de 10,000 nouveaux policiers et gendarmes sur la protection des enfants lors des manifestations à caractère politique (ceux que la mission d'évaluation a pu rencontrer après les visites des réalisations du projet à Sokodé dans la région Centrale et à Kanté dans la région de la Kara disent avoir beaucoup appris de la formation) et l'amélioration des conditions des détenus et gardés à vue grâce à l'aménagement et/ou l'équipement de 12 lieux de privation de liberté et celles d'officiers de police judiciaire pour mineurs grâce l'aménagement et/ou l'équipement de leurs bureaux ; etc.</p> <p>Le projet a également initié des dynamiques de changement des comportements des individus ou des institutions favorables à la consolidation de la paix et/ou un changement de perceptions de la situation. Cependant, bien que les efforts déployés par les structures communautaires aient permis de résoudre des nombreux conflits, les zones où le projet a été mis en place n'ont pas pour autant été totalement épargnées par les conflits et les violences et les violations des droits de l'homme.</p>
<p><b>Durabilité des acquis du projet</b></p>	<p><b>Rating : moyennement satisfaisant</b></p> <p>L'appropriation du projet par les principaux partenaires d'exécution et parties prenantes à travers leur implication dans la mise en œuvre et le suivi des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats. Et tout a été fait pour qu'ils soient effectivement impliqués dans la réalisation des activités du projet. Cependant, le projet ne s'est pas suffisamment penché sur la question de la sécurisation des actes issus de la conciliation (homologation des compromis mettant un terme aux conflits politiques, de chefferie ou de transhumance, délivrance des titres de propriété aux personnes ou aux communautés dont les droits fonciers ont été reconnus...). En l'absence d'homologation des actes sanctionnant la résolution des conflits, par exemple devant les services du Domaine et du Cadastre pour ce qui concerne les titres</p>

	<p>fonciers ou devant un tribunal, leur sécurité juridique reste limitée.</p> <p>La pérennité des autres acquis du projet reste ouverte. Il y a des cas où la durabilité de certaines actions reste discutable. On peut citer par exemple les actions de médiation par les groupes de femmes médiatrices formées pour prévenir et gérer des conflits locaux. En effet, les actions de médiation des conflits identifiés par celles-ci dans leurs communautés se sont aussitôt arrêtées avec la clôture du projet faute de moyens financiers et logistiques, laissant les médiations entamées sans suite comme c'est le cas de la médiation du conflit entre la chambre régionale de métier de Kara et les syndicats des artisans. Mais plus généralement, il y a les cas où, avec la fin de l'appui du projet, se pose la question de viabilité à terme de certaines structures communautaires mises en place (la viabilité institutionnelle de la Force de volontaires de paix et des droits de l'homme et des groupes de femmes médiatrices communautaires par exemple) en l'absence de leur appropriation par l'Etat et/ou par les collectivités territoriales.</p>
<b>Cohérence du projet</b>	<p><b>Rating : très satisfaisant</b></p> <p>Le projet a été réalisé selon une approche conjointe qui s'appuie à la fois sur les compétences et les expériences des agences onusiennes participantes (le PNUD, l'UNICEF et le HCDH) et sur la conclusion de partenariats entre elles d'une part et entre elles et différents partenaires de mise en œuvre et de suivi des activités sur le terrain. Cela a permis de créer les conditions d'une synergie entre eux et d'améliorer leur efficacité par un effet de levier. Le projet a également mis en avant tout au long du processus une approche intégrée dans la mesure où ses interventions ont porté sur la prévention et la résolution des conflits et violences et la protection des droits de l'homme, mais également sur le social (à travers l'appui à l'offre de services médicaux gratuits par les forces armées togolaises et l'appui à la lutte contre la maladie à Coronavirus) et sur la réhabilitation d'infrastructures sociales (commissariats de police et brigades de gendarmerie). Enfin, il mis en place des formes de synergie avec le projet de lutte contre l'extrémisme violent mis en œuvre par le PNUD et l'UNICEF dans la région des Savanes.</p>
<b>Sensibilité aux conflits</b>	<p><b>Rating : très satisfaisant</b></p> <p>L'approche du projet PBF est sensible aux conflits et aux droits de l'homme, car basée sur une identification et une analyse approfondie des conflits et violences et des violations des droits de l'homme au Togo depuis plusieurs années ainsi que de leurs causes. En outre, la conception du projet et partant les composantes et les produits ont intégré les résultats de cette analyse, la définition des objectifs/résultats attendus et des activités/actions à exécuter et le choix des partenaires (notamment les acteurs institutionnels et non-institutionnels impliqués dans la réconciliation nationale et/ou la prévention et la gestion des conflits et la protection des droits de l'homme : HCRRUN, HAAC, CNDH, HD, WANEP-Togo...) et des bénéficiaires (FDS, défenseurs des droits de l'homme, membres des CLP, membres des CRPS...) également. Il y a aussi la forte implication des différents acteurs institutionnels et non-institutionnels concernés par la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme dans l'élaboration et l'exécution du projet. Cela a permis, entre autres, de définir des indicateurs et cibles du cadre de résultats/cadre logique du projet en parfaite cohérence avec les objectifs poursuivis et des résultats spécifiques attendus de son exécution.</p>
<b>Effets catalytiques</b>	<p><b>Rating : Moyennement satisfaisant</b></p> <p>Le projet PBF dans sa mise en œuvre a pu engendrer des financements catalytiques : exemple de 300,000\$ mobilisés par l'UNICEF auprès du gouvernement japonais pour étendre les actions du projet et la mobilisation par le PNUD sur fonds propres de 930,000\$ pour renforcer et étendre les actions similaires du projet. En outre, le fait que le projet ait été présenté au Groupe des cinq missions diplomatiques G5 (Union Européenne, Allemagne, Etats-Unis d'Amérique, France et Nations Unies) en vue de susciter un accompagnement ultérieur et le développement de synergies avec les initiatives existantes a permis d'attirer l'attention de celles-ci sur les questions liées à la</p>

	<p>consolidation de la paix au Togo. Toutefois, il a été constaté qu’aucune stratégie de mobilisation des ressources supplémentaires envers ces bailleurs potentiels n’a été développer pour leur amener à contribuer afin d’élargir la base de mobilisation des ressources du projet permettant d’exécuter les activités du projet sur une plus grande échelle.</p>
<p><b>Sensibilité temporelle</b></p>	<p><b>Rating : très satisfaisant</b></p> <p>Les appuis du projet ont contribué à la résolution de 23 conflits ouverts ou latents dont : 1. Un conflit de chefferie dans le canton de Barkoissi (région des savanes) qui opposait deux communautés, les Moba et les Tchokossi ; 2. Un autre conflit de chefferie mais associé au foncier dans le village de Djéréhouyé (région des Plateaux) qui, lui, opposait la communauté Houdou aux communautés Kabyè et Losso ; 3. Un conflit foncier entre les communautés Moba et Tchokossi à Mango dans la région des Savanes ; 4. Un conflit politique entre les jeunes du parti UNIR (parti au pouvoir) et ANC (parti d’opposition) dans la région Centrale ; 5. Un conflit foncier dans le Canton de Dapaong (région des Savanes) ; 6. Un conflit lié à l’imamat à Bafilo dans la région de Kara ; etc.</p> <p>Le financement du PBF a été utilisé pour lancer des activités dans des secteurs qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics togolais comme par exemple la formation des FDS, l’aménagement et/ou équipement de commissariats de police et brigades de gendarmerie ou l’appui aux Servies de santé des forces armées togolaises. Le projet a aussi contribué à la résolution de nombreux conflits et, dans certains cas, cela a été sanctionné par la signature d’accords ‘de paix’ entre les parties en conflits et des autorités politiques et administratives locales, et soutenu les efforts de médiation de la CEDEAO pour un règlement sous régional de la crise au Togo – médiation appuyée par les Nations Unies – et partant la coopération et complémentarité politique entre cette organisation sous-régionale et les Nations Unies.</p>
<p><b>Tolérance au risque et innovation</b></p>	<p><b>Rating : satisfaisant</b></p> <p>Deux principaux risques de nature différente menacent la pérennité des acquis du projet : les risques financiers et le risque sanitaire lié à la pandémie du Coronavirus. Etant donné le manque de moyens d’action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels bénéficiaires des appuis du projet, si des ressources financières ne sont pas disponibles pour soutenir certaines activités après la clôture du projet, il y a fort à parier qu’elles s’arrêteront. Par ailleurs, si le risque sanitaire lié à la maladie à Coronavirus venait à s’aggraver, il risquerait d’impacter certaines activités financées par le projet.</p> <p>L’appui aux forces armées togolaises pour offrir des services médicaux gratuits à des personnes indigentes et fortement affectées par le Coronavirus et le lancement d’initiatives pilotes telles que les « Femmes médiatrices communautaires », la « Force de volontaires de paix et des droits de l’homme pour les élections législatives, locales et présidentielles » pour accompagner les cycles électoraux à venir et de cadres d’échanges pilote (Comités régionaux de prévention et de lutte contre l’extrémisme violent) sont les principales innovations apportées à l’exécution du projet PBF.</p>
<p><b>Prise en compte des aspects transversaux</b></p>	<p><b>Rating : Moyennement satisfaisant</b></p> <p>La promotion du genre et de la jeunesse a été prise en compte dans l’élaboration et la mise en œuvre du projet PBF mais de manière insuffisante. Le projet aurait pu travailler à inclure davantage les femmes et les jeunes dans les efforts de prévention et de résolution des conflits dans leur communauté, en s’assurant dès le départ qu’un nombre significatif des objectifs et indicateurs du cadre de résultats (au moins 40% des objectifs et indicateurs) ciblent exclusivement ou principalement les femmes et les jeunes (alors que moins d’un tiers des indicateurs du projet PBF font référence aux femmes et aux jeunes), en dédiant au moins 40% du budget du projet aux activités dédiées à l’égalité des sexes et aux jeunes (alors que soit seulement 9.3% du budget du projet PBF a été consacré à ces activités), et en veillant à ce que la composition du Comité de pilotage et de l’équipe du projet tienne compte de la parité hommes/femmes (l’équipe du projet PBF compte 5 personnes dont une seule femme).</p>

Le besoin d'améliorer la participation des femmes et des jeunes à la vie politique nationale, régionale et locale et par conséquent leur implication dans les instances de prise de décisions politiques concernant la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme ainsi que le besoin d'appuyer les projets portés par les femmes, les jeunes et les personnes victimes des conflits et violences ont été ignorés.

## 4.2. Leçons apprises

1. Lorsque la prévention et la résolution des conflits est pensée et organisée sur un mécanisme et un processus au centre desquels on place les communautés de base (membres des CLP et des CRPS, femmes médiatrices communautaires...), la consolidation de la paix s'appuie alors sur des bases solides mettant en branle des dynamiques de transformation en profondeur de la société.
2. Dès lors que le mécanisme de prévention et de résolution communautaire des conflits et violences vient suppléer les carences et les insuffisances de l'Etat central et des collectivités territoriales, la finalité ultime de consolidation durable de la paix qui est recherchée ne pourra être véritablement atteinte que si on mène en même temps des réformes en profondeur s'appuyant sur une réelle volonté politique (notamment en matière d'amélioration de la gouvernance, de renforcement de la justice, de lutte contre l'impunité, de promotion de la parité...).
3. Il n'y a pas de consolidation durable de la paix que si les autorités, aux différents niveaux de l'organisation de l'Etat, ne s'impliquent pas et ne jouent pas pleinement leur rôle non seulement en s'appropriant et assurant la pérennisation des structures communautaires de prévention et de gestion des conflits sous forme d'un soutien direct et/ou dans le cadre de la coordination des interventions sur le terrain, mais aussi en contribuant au respect des engagements résultant des mécanismes de prévention et de résolution des conflits.
4. On ne peut pas comprendre les résultats du projet PBF sans prendre en compte la flexibilité dans son exécution et dans l'utilisation des fonds (elle a permis d'introduire des innovations dans le projet et, in fine, d'améliorer son efficacité), l'importance accordée à la coordination entre les agences participantes et les partenaires d'exécution afin d'assurer la complémentarité des interventions, l'approche conjointe et le focus mis sur le faire-faire avec les structures locales pour faciliter la mise en œuvre des activités sur le terrain.
5. Parce que la prévention et résolution des conflits et partant la consolidation de la paix suppose d'agir simultanément sur les différentes dynamiques qui sont à l'origine des conflits, (tensions politiques et constitutionnelles, terre, chefferie, transhumance, etc.), les interventions doivent être développées dans une approche intégrée afin de prendre en considération les besoins prioritaires des populations pendant et au sortir d'une période de conflits.
6. Les efforts pour prévenir et résoudre les conflits sont vains si parallèlement tout n'est fait pour qu'il y ait justice et égalité, les interventions doivent faire de la promotion de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes, des jeunes et des personnes victimes des conflits et violences une priorité.
7. La mise en place d'une structure légère de gestion/coordination du projet et l'implication des bénéficiaires dans la réalisation des activités influencent favorablement son efficience.



### 4.3. Bonnes/mauvaises pratiques

Au titre des bonnes/mauvaises pratiques observées dans la conception et l'exécution du projet PBF, on peut citer :

1. La flexibilité dans l'exécution du projet et dans l'utilisation des fonds permettant d'adapter la mise en œuvre des interventions en fonction de l'évolution du contexte.
2. L'organisation d'ateliers d'harmonisation des interventions des structures locales de prévention et de gestion des conflits pour favoriser une meilleure intégration entre les acteurs au niveau national et les acteurs communautaires sur une vision commune sur le rôle des différentes structures locales de prévention des conflits, ainsi que leur complémentarités et synergies (bonne pratique).
3. L'organisation de sessions d'échanges sur les procédures du PNUD / UNICEF et particulièrement des pièces justificatives à fournir lorsqu'une dépense est engagée au profit de leurs responsables financiers pour pallier la difficulté des partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues (bonne pratique).
4. L'implication réelle et forte des partenaires d'exécution au niveau national, régional et local dans la planification, la réalisation et le suivi des activités du projet, mais aussi des structures communautaires permettant une meilleure appropriation régionale et locale de la démarche et des activités du projet (bonne pratique).
5. La relative faible prise en compte de la dimension genre dans la conception du projet et dans l'allocation des ressources du projet (mauvaise pratique).

### 4.4. Recommandations

No	Recommandation	Type de recommandation	Adressée à :
<b>Pertinence</b>			
1	Toujours privilégier l'approche conjointe et intégrée impliquant plusieurs agences des Nations Unies ayant des compétences et des expériences complémentaires dans l'élaboration et l'exécution des projets de prévention et de gestion des conflits et violences et de protection des droits de l'homme.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PBF
<b>Efficacité</b>			
2	Envisager l'élaboration de règles de gestion relativement souples qui laisseraient suffisamment de liberté au Comité de pilotage et l'Unité de coordination/gestion pour effectuer des ajustements d'activités ou des ajustement budgétaires, encourager les partenaires à développer toutes les formes possibles de coopération et/ou de synergie entre eux, et concevoir et en intégrer le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises dans le cadre logique du projet, en tant qu'activité à part entière à réaliser.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PBF PNUD, UNICEF et HCDH Partenaires de mise en œuvre
3	Suivre et capitaliser les acquis du projet pour renforcer les capacités des populations sur les thématiques de la paix, de la protection des droits de l'homme et de l'égalité genre	a. Priorité : moyenne b. Ressources : sans objet c. Timeframe : moyen terme	Gouvernement PNUD et UNICEF et HCDH Partenaires de mise

			en œuvre
<b>Efficiace</b>			
4	Prendre en compte la difficulté qu'éprouvent les partenaires d'exécution à justifier correctement et dans les délais les avances reçues, et former systématiquement leurs cadres sur les techniques de rédaction des rapports initiaux et périodiques selon le format du PNUD/UNICEF et du PBF	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD et UNICEF Partenaires de mise en œuvre
<b>Impact</b>			
5	Donner la priorité aux activités/actions à fort impact sur la consolidation de la paix et la résilience des communautés : 1. Le renforcement des capacités des communautés et des acteurs locaux sur des problématiques liées à la prévention et la résolution des conflits ; 2. Le soutien aux actions qui valorisent l'engagement des citoyens et des structures communautaires impliquées dans la médiation et de résolution des conflits ; 3. L'aménagement et/ou l'équipement des lieux de privation de liberté ; 4. L'engagement des jeunes, des adolescents et des enfants pour la paix ; et 5. Le renforcement de la résilience communautaire à travers l'offre de services sociaux de base, plus particulièrement la santé et l'éducation. Toutes ces activités devront être planifiées, intégrées dans les résultats et indicateurs du cadre de résultats et prises en compte dans le budget du projet.	a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : court terme	Gouvernement PBF PNUD, UNICEF et HCDH
6	Elaborer la même théorie de changement pour un projet de même nature et cibler les mêmes interventions (renforcement des capacités des acteurs institutionnels et non institutionnels impliqués dans la prévention et la résolution des conflits et la protection des droits de l'homme, prévention et résolution des conflits communautaires, éducation à la citoyenneté, appui aux Forces de Défense et de Sécurité, et renforcement de la résilience communautaire).	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	Gouvernement PBF PNUD, UNICEF et HCDH
<b>Durabilité</b>			
7	Privilégier une approche partenariale dans son exécution et s'assurer que des partenariats seront effectivement mis en place entre le projet d'une part et les structures locales et les entreprises privées locales d'autre part, et que des protocoles d'accord formels seront établis entre les partenaires	d. Priorité : élevée e. Ressources : sans objet f. Timeframe : court terme	Gouvernement PNUD, UNICEF et HCDH Partenaires de mise en œuvre
8	Développer et soutenir une stratégie globale de sécurisation juridique des accords, pactes et contrats sociaux conclus	a. Priorité : élevée b. Ressources : limitées c. Timeframe : court terme	Gouvernement PNUD et UNICEF
9	Poursuivre le partenariat avec le HD ou une entité similaire pour appuyer le HCRRUN à (i) faire le suivi des accords de paix signé entre les populations en conflits à Barkoissi et à Djérehoué, (ii) faire la	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD et UNICEF

	médiation des conflits latents et (iii) renforcer les capacités des CLP à faire la médiation des conflits emblématiques		
10	Utiliser le reliquat du budget du projet (soit 359,025.12 USD) pour poursuivre l'appui aux structures communautaires (CLP, CRPS, femmes médiatrices, volontaires de la paix...): appui à leurs activités de médiation/résolution des conflits, appui au processus de formalisation des CLP, dotation des femmes médiatrices et des volontaires de la paix en moyens de déplacement, financement des plans d'action annuel des CLP sur 2 à 3 ans tout en s'assurant que sur cette période ils développeront des mécanismes et stratégies de mobilisation de ressources internes	a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : court terme	Gouvernement PBF PNUD et UNICEF
<b>Prise en compte des aspects transversaux</b>			
11	Dans le cadre d'un projet futur de même nature, veiller à ce que : 1. Son élaboration prenne suffisamment en compte le besoin de renforcer les capacités des femmes et des jeunes en prévention et en gestion des conflits dans leur communauté, et de soutenir leurs projets socio-économiques ; 2. Qu'un nombre significatif d'objectifs/résultats attendus et d'activités/actions ciblent exclusivement ou principalement les femmes et les jeunes et que les indicateurs et les cibles en fin de projet soient ventilés selon le sexe ; 3. Qu'une proportion significative des ressources du projet soient allouées à ces activités/actions ; et 4. Prévoir mener des actions de plaidoyer auprès du Gouvernement pour l'élaboration et l'adoption d'une loi sur la parité et le renforcement de la présence des femmes dans les FDS.	a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : court terme	Gouvernement PBF PNUD, UNICEF et HCDH Partenaires d'exécution
12	Impliquer l'UNFPA comme Co-réципиendaire et/ou comme co-exécuteur pour mieux prendre en compte la dimension genre dans la prévention et la gestion des conflits et violences et la protection des droits de l'homme.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PBF

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Termes de référence



### Titre de la consultation

#### Recrutement d'un consultant international pour l'évaluation finale du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » PBF/IRF 00112867

<http://mptf.undp.org/factsheet/proiect/00112867>

<b>Location :</b>	Togo
<b>Application Deadline :</b>	15 janvier 2021
<b>Type of Contract :</b>	Équipe de consultants
<b>Languages Required :</b>	Française
<b>Duration of Initial Contract :</b>	27 jours ouvrables
<b>Starting date</b>	Février 2021

Toute demande de clarification pourra être adressée par courrier électronique à l'adresse e-mail [clarification.tg@undp.org](mailto:clarification.tg@undp.org). Le PNUD Togo enverra une copie écrite de la réponse à tous les candidat(e)s qui ont manifesté leur intérêt à cet avis d'appel à candidature sans mentionner la source de la requête. Le PNUD s'engage à atteindre la diversité de la population active en termes de sexe, de nationalité et de culture. Les individus issus de groupes minoritaires, les groupes autochtones et les personnes handicapées sont également encouragés à postuler. Toutes les demandes seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

### I. Contexte

Le Togo connaît depuis plusieurs années des confrontations politiques et sociales récurrentes menaçant la stabilité du pays. Les querelles autour des réformes constitutionnelles et de la dévolution du pouvoir politique en constituent les principaux déclencheurs. Les crises électorales ont installé le pays dans une alternance d'épisodes de violences et d'accalmies. Malgré divers processus de dialogue et des efforts de réconciliation nationale, la stabilité du pays est toujours à risque, du fait de la vulnérabilité du pays aux violences d'ordre politique, de l'effritement du tissu social, et de la faiblesse de capacité de résilience aux conflits des institutions et des populations.

L'Accord Politique Global (APG) du 20 Aout 2006 signé à la suite de la crise de 2005 qui s'est soldée par des centaines de victimes, a recommandé entre autres, la création d'une commission chargée de proposer des mesures susceptibles de favoriser le pardon et la réconciliation nationale qui s'est traduite par la création en 2009 de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) avec pour mandat de faire la lumière sur les actes de violence à caractère politique de 1958 à 2005 et de faire des recommandations pour garantir la non répétition.

A travers la CVJR, le Togo a emprunté la voie de la justice transitionnelle pour aider à solder son passé et réconcilier ses différentes composantes sociopolitiques. Les constats de la CVJR sont contenus dans son rapport en 4 volumes assorti de 68 recommandations publié en avril 2012 qui permet de comprendre les causes profondes et la complexité des conflits et des violences notamment liées aux élections.

La CVJR a indiqué que les crises politiques qui se sont succédées ont contribué à désarticuler la cohésion sociale et n'ont pas permis de réaliser [l'intégration nationale requise pour une stabilité durable. Dans ce contexte, « tout part de l'ethnie et tout y retourne par le jeu des relations de parente, d'alliances et de clientélisme... c'est pourquoi, les luttes politiques ont tendance à prendre des allures de règlement de compte ethnique »<sup>21</sup>. Les origines de la plupart des conflits relèvent essentiellement de litiges fonciers, de rivalités de la chefferie traditionnelle et de revendications politiques en partie liées à la dévolution et A l'exercice du pouvoir politique. Ces divers conflits ont entraîné des violences et des violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales allant aux atteintes à la vie, à l'intégrité physique, morale et psychologique, à la destruction, la dégradation et le pillage de biens meubles et immeubles publics et privés, en passant par le déplacement force des populations fuyant ainsi les violences.

La recommandation numéro 54 du rapport de la CVJR dispose que « des réparations communautaires et collectives soient privilégiées dans le cas des conflits intercommunautaires et de déplacements de populations.

<sup>21</sup> Rapport CVJR 2012

Ces réparations qui peuvent prendre la forme d'œuvres d'utilité publique ou de projets de développement doivent être distinguées des projets de l'Etat. En outre la CVJR recommande qu'une attention particulière soit accordée aux problèmes fonciers, à la chefferie traditionnelle et aux abus d'autorité qui sont souvent à la base des conflits intercommunautaires. La CVJR recommande enfin que là où les conditions le permettent, des actions de réconciliation traditionnelle ou de médiation soient menées en vue de rétablir la cohésion entre les groupes sociaux en conflit ».

Après l'achèvement de la mission de la CVJR en 2012, le Gouvernement a mis sur pied le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN) chargée de la mise en œuvre des recommandations de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR), en particulier du programme de réparation et des réformes se rapportant au respect scrupuleux des droits de l'Homme, aux réformes institutionnelles et à l'organisation de la société.

Le HCRRUN a donc comme objectif de créer les conditions favorables à la mise en œuvre du processus de réparation, de mettre en œuvre les réparations (matérielles et immatérielles) et favoriser la formulation et la mise en œuvre des réformes institutionnelles et constitutionnelles visant au renforcement de la cohésion sociale.

Les délais pris dans l'adoption des réformes institutionnelles et constitutionnelles notamment celles relatives à la limitation du mandat du Président de la République et son mode d'élection sont parmi les facteurs déclencheurs des tensions politiques récentes (août 2017- février 2020), marquées par des meetings et marches politiques aboutissant souvent à de violents affrontements entre les forces de sécurité et les manifestants. Sur le plan des droits de l'homme, la situation est restée marquée par des réactions parfois disproportionnées des forces de sécurité et de défense lors des manifestations publiques.

C'est dans ce contexte que le Système des Nations Unies au Togo, en collaboration avec le Gouvernement togolais, a formulé une requête au Fonds de Consolidation de la Paix (UNPBF), pour le financement d'un projet conjoint axé sur la prévention de conflits et la promotion et la protection des droits de l'homme, approuvé en octobre 2018.

L'objectif ultime recherché par le projet est de démontrer qu'avec des jeunes, des femmes, des leaders communautaires et de la société civile éduqués et formés à une nouvelle citoyenneté, engagés à œuvrer pour la réduction des violences, il est possible de réaliser une paix durable, prérequis pour le développement durable du Togo.

## **II. Le projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo**

Démarré en novembre 2018 et avec une mise en œuvre initialement prévue pour une durée de 18 mois puis rallongée de 6 mois, le projet a été entièrement financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (UNPBF) à hauteur de \$2,701,111. L'approche du projet vise à instaurer une confiance et des mécanismes de dialogue durables afin de réduire l'occurrence des conflits et violences et les cas de violation des Droits de l'Homme, observés généralement lors des processus électoraux.

Concrètement, le projet vise à :

- (i) contribuer à la réduction des conflits et des violences récurrents liés aux questions politiques et constitutionnelles au Togo par le renforcement des capacités au niveau national et communautaire de prévention et de gestion des conflits dans les régions les plus affectées par les violences notamment Maritime (Lomé), Centrale (Sokodé), Kara (Kara) et Savanes (Dapaong).
- (ii) promouvoir un leadership transformationnel en faveur d'une résolution de la crise à travers le renforcement des capacités des jeunes, des femmes, des leaders communautaires (autorités locales, chefs traditionnels, leaders religieux, etc.), de la société civile, des médias, et des forces de défense et de sécurité (FDS), ainsi que des institutions nationales (HCRRUN, Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère des droits de l'homme, Commission Nationale des Droits de l'Homme) et locales (Comités Locaux de Paix) dans les régions concernées ;
- (iii) favoriser la protection des droits de l'homme dans un contexte de tensions politiques à travers le renforcement des capacités nationales en matière d'éducation à la paix, de protection des droits de l'homme et de l'enfant et de promotion de l'éducation à la citoyenneté

Le projet comporte trois effets spécifiques, définis comme suit :

- (1) Les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les médias ainsi que les institutions au niveau local et national participent activement à la réduction de conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles ;
- (2) La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité ; et
- (3) Les capacités nationales de promotion et protection des droits de l'homme sont renforcées et les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte de tensions politiques sont réduites.

Sous l'ancrage institutionnel du Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN), le projet est mis en œuvre par trois Agences du Système des Nations Unies (PNUD, UNICEF et HCDH) dont deux agences sont bénéficiaires des fonds (PNUD et UNICEF).

Afin de garantir l'assurance qualité et les orientations stratégiques, l'ensemble du programme est placé sous la supervision d'un Comité de Pilotage Conjoint (CPC), co-présidé par le Ministre du plan et le Coordonnateur Résident du SNU au Togo. Une équipe de coordination a également été recrutée pour veiller à la cohérence et aux synergies entre les interventions des différentes agences et partenaires de mise en œuvre.

### **III. L'évaluation**

#### **3.1. But**

Cette évaluation de projet offre l'occasion d'évaluer les réalisations du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » d'une manière inclusive et de déterminer sa valeur ajoutée globale pour la consolidation de la paix au Togo, dans les domaines de la prévention des conflits et violences et de protection des droits de l'homme. En évaluant dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs et les résultats prévus en matière de consolidation de la paix, l'évaluation fournira des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies de consolidation de la paix, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu. En ce sens, cette évaluation du projet est également une question de responsabilisation et d'apprentissage.

### 3.2. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation de fin de projet vise les objectifs suivants :

- Evaluer globalement les résultats atteints par le « projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » ;
- Evaluer si et dans quelle mesure le projet a eu un effet réel en termes de consolidation de la paix et de protection/promotion des droits humains dans les zones cibles de façon directe ou travers des effets catalytiques, y compris la pertinence de la théorie de changement (la logique de l'approche) proposée par le projet autour des dividendes de la paix ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effet des actions menées par le projet par rapport aux objectifs visés ainsi que les mécanismes mis en place pour la pérennisation des résultats ;
- Evaluer le niveau de satisfaction des différents acteurs clés par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ;
- Identifier les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées ;
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs.

### 3.3. Questions relatives à l'évaluation et critères d'évaluation

#### 3.3.1 Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie de changement et l'approche du projet étaient pertinentes. Si la théorie de changement n'est pas explicite dans le projet, la mission reconstruira cette théorie sur la base de la logique et de l'approche proposées par le projet, y compris les activités et les résultats attendus. Elle évaluera également dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents et de consolidation de la paix des zones ciblées et du pays, par rapport aux priorités nationales et attentes des communautés bénéficiaires. La cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du domaine de concentration (Gouvernance, paix et sécurité) du Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, la bonne gouvernance, la sécurité, la promotion du genre, l'inclusion des jeunes ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres partenaires impliqués sont également des éléments à apprécier. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes des Nations Unies en ce qui concerne la protection et la promotion des droits humains surtout dans le contexte spécifique de la pandémie au Covid-19. L'évolution du contexte (sanitaire, politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être examinés.

Sans être exhaustif voici quelques-unes des questions :

- Le projet a-t-il été pertinent pour tenir compte des facteurs de conflit et des facteurs de paix identifiés dans une analyse des conflits ?
- Le projet était-il approprié et stratégique pour les principaux objectifs et défis de consolidation de la paix au Togo au moment de la conception du projet PBF ? La pertinence s'est-elle mise en œuvre tout au long de sa mise en œuvre ?
- Le projet était-il pertinent pour le mandat de consolidation de la paix de l'ONU et les ODD, en particulier l'ODD 16 ?
- Le projet était-il pertinent pour les besoins et les priorités des groupes/bénéficiaires cibles ? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du projet ?
- La théorie du changement du projet a-t-elle clairement formulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du projet devrait produire le changement souhaité ? La théorie du changement était-elle fondée sur des preuves ?

#### 3.3.2 Analyse de l'efficience du projet

La mission apportera une appréciation sur le coût-efficacité en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières du projet. Elle évaluera l'exécution du projet par chacune des deux agences du SNU (PNUD et UNICEF), les activités menées selon l'approche préconisée, les ressources disponibles et les résultats atteints. La mission prendra en compte entre autres les questions ci-après :

- Dans quelle mesure la dotation, la planification et la coordination globales du projet ont-elles été efficaces (y compris entre les deux agences récipiendaires et les intervenants) ? Les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du projet a-t-elle été efficace et efficace, y compris l'approvisionnement, le nombre de partenaires de mise en œuvre et des activités ?

- Dans l'ensemble, le projet PBF a-t-il fourni un bon rapport qualité-prix ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?

### 3.3.3 Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si (1) les comités locaux de paix (CLP) et les leaders communautaires disposent des capacités et des outils pour promouvoir la paix et prévenir les conflits et si (2) les structures institutionnelles disposent des capacités techniques et institutionnelles renforcées et d'outils pour promouvoir la culture de la paix. Elle évaluera également dans quelle mesure lesdits résultats ont contribué à la réalisation des objectifs de consolidation de la paix fixés par le projet, des objectifs du Gouvernement, des objectifs des agences onusiennes et des attentes des populations en matière de paix et sécurité et de respect des droits de l'homme. L'évaluation fera référence aux preuves et témoignages concrets pour chacun des résultats évalués. En d'autres termes, les questions à formuler par l'évaluation se présenteront par exemple comme suit :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs visés et a-t-il contribué à la vision stratégique du projet ?
- Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet PBF était-elle appropriée et claire en ce qui a trait au ciblage géographique et au ciblage des bénéficiaires ?
- Le système de surveillance du projet a-t-il suffisamment saisi les données sur les résultats de consolidation de la paix au niveau des résultats appropriés ?

### 3.3.4 Analyse de la durabilité du projet

La mission analysera si les résultats du projet sont susceptibles de perdurer. La mission appréciera si les conditions sont réunies, en particulier le degré d'engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires), pour la pérennisation des actions de promotion de la paix et de protection des Droits de l'Homme. Une attention particulière sera accordée à l'implication des bénéficiaires dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité au-delà du projet, ainsi que la prise en compte des leçons tirées et les stratégies envisagées pour assurer la valorisation, la réplique ou l'extension des résultats atteints. De même les effets catalytiques (financiers ou autres) du projet sont à examiner.

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats stratégiques plus généraux identifiés dans les plans stratégiques, les programmes législatifs et les politiques à l'échelle nationale ?
- La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie appropriée en matière de durabilité et de sortie (y compris la promotion de la propriété nationale/locale, l'utilisation des capacités nationales, etc.) pour appuyer des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du projet ?
- Dans quelle mesure l'engagement du gouvernement et d'autres intervenants à maintenir les résultats du soutien du PBF et des initiatives continues, en particulier la participation des femmes aux processus décisionnels, est-il appuyé dans le cadre du projet PBF ?
- Comment le projet a-t-il annulé et contribué au développement des capacités nationales afin d'assurer la pertinence des efforts et des avantages ?

### 3.3.5. Cohérence :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il fait le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ?
- Si le projet faisait partie d'un ensemble plus large de PBF, dans quelle mesure la conception, la mise en œuvre, la surveillance et les rapports du projet étaient-ils alignés sur celui d'autres projets ?
- Comment les intervenants ont-ils participé à la conception et à la mise en œuvre du projet ?

### 3.3.6. Sensibilité aux conflits

- Le projet avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?
- Les capacités internes des agences récipiendaires ont-elles été suffisantes pour assurer une approche continue sensible aux conflits ?
- Le projet a-t-il été responsable d'impacts négatifs imprévus ?
- Un processus continu de surveillance du contexte et un système de surveillance permettant de surveiller les impacts imprévus ont-ils été mis en place ?

### 3.3.7. Catalytique :

- Le projet a-t-il été catalytique financièrement et/ou programmatique ?
- Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix et/ou a-t-il contribué à créer des plates-formes plus larges pour la consolidation de la paix ?

### 3.3.8. Sensibilité temporelle :

- Le projet a-t-il été bien accueilli pour régler un facteur de conflit ou tirer parti d'une fenêtre d'opportunité précise ?
- Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement ?

### 3.3.9. Tolérance au risque et innovation :

- Si le projet a été qualifié de « risque élevé », les risques ont-ils été surveillés et atténués de façon adéquate ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou novatrice ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ?

### 3.3.10. Analyse des thèmes transversaux



Au cours de l'évaluation, la mission indiquera dans quelle mesure les jeunes femmes et les jeunes gens ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet dans ses différentes composantes et à toutes les étapes du projet. Elle indiquera également les changements encouragés par le projet en termes d'équipe et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données ventilées, des rapports de suivi, des rapports d'activités et des entretiens avec les bénéficiaires, en veillant à ventiler les données par sexe.

### 3.2.7 Elaboration des recommandations

La mission présentera les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées et proposera des recommandations ciblées par agence/institution de mise en œuvre et par composante du projet, portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des projets de consolidation de la paix prenant en compte la contribution et l'implication des jeunes et des femmes.

## IV. Résultats attendus :

La mission produira les rapports suivants :

1. Un rapport initial de démarrage/feuille de route comprenant la compréhension dégainée des termes de référence et rapproche/méthodologie proposée permettant de conduire l'évaluation ainsi que le plan de travail et le chronogramme détaillés de l'évaluation et des différents livrables. Une version finale de ce rapport de démarrage sera remise, au plus tard, 3 jours après (examen des documents et le briefing de démarrage, au Bureau du coordonnateur Résident, aux Représentants Résidents des deux agences (UNICEF et PNUD) et à PBSO et avant le début de l'évaluation elle-même ;
2. Un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions et toute autre information utile sera remis avant le jour du debriefing de fin de la mission d'évaluation et sera présentée par les consultants aux partenaires d'exécution, au RCO et aux agences récipiendaires (PNUD, UNICEF et HCDH) à la fin de la mission ;
3. Un rapport d'évaluation provisoire sera remis au PNUD impérativement dans un délai de dix (10) jours après la fin de la mission par courrier électronique. Il comprendra notamment un résumé de 3 pages maximum et répondra aux termes de référence en soulignant les forces et les faiblesses de la mise en œuvre et la qualité des produits livrés, le coût, la stratégie et la pertinence de l'approche utilisée. Il comportera également une liste de recommandations y compris pour un projet de capitalisation des acquis du projet, dégainée par (i) faiblesse à résoudre ; (ii) acquis à consolider ; (iii) court, moyen et long terme ; (iv) responsabilité. Ce rapport sera soumis aux partenaires nationaux concernés et au PBSO pour commentaires et validation ;
4. Un rapport final en version hard accompagné d'une clé contenant les fichiers des textes (Word et PowerPoint) sera remis au PNUD. Le rapport tiendra compte des commentaires de la coordination, de la partie nationale, des agences (UNICEF, PNUD et HCDH), des autres PTF, de PBSO ainsi que des bénéficiaires. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations, ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'étude, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport final sera soumis au plus tard sept (7) jours après la remise des commentaires sur le rapport provisoire.

### Les principaux critères de qualité pour chaque document figurent dans le tableau ci-dessous

Livrables	Principaux critères de qualité
Un rapport initial de démarrage	<p>Cohérence entre les différentes parties</p> <p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compréhension des TDRs et questions d'évaluation</li> <li>▪ Sources de données</li> <li>▪ Outils de collecte et cibles</li> <li>▪ Chronogramme détaillé</li> <li>▪ Répartition des responsabilités</li> </ul>
Un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique</li> <li>▪ Résumé des éléments des réponses préliminaires aux questions principales de l'évaluation.</li> </ul>
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité au canevas en annexe</li> <li>▪ Recours à des preuves qualitatives et quantitatives (« évidence ») pour les conclusions</li> <li>▪ Réalisme et faisabilité des recommandations</li> </ul>
Rapport final d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prises en comptes des observations pertinentes ;</li> <li>▪ Recours à des preuves qualitatives et quantitatives (« évidence ») pour les conclusions</li> <li>▪ Qualité des outils de dissémination</li> </ul>

## V. Méthodologie et supervision

L'évaluation sera menée par un (1) consultant international, avec l'appui du consultant national.

Le consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l'évaluation. Avec l'appui du consultant national, le consultant international aura la responsabilité de proposer et de mettre en œuvre les solutions les plus adéquates pour la

réalisation de cette évaluation. Le consultant national sera chargé de conduire le travail sur le terrain sur la base de la méthodologie, conjointement préparée par le consultant international et le consultant national pendant la phase préparatoire et approuvée par les agences participantes (PNUD, HCDH et UNICEF) et le PBSO avant le départ pour le travail du terrain.

Le consultant international sera sous la supervision contractuelle du PNUD, en tant qu'agent administratif. Pour les questions du contrôle de qualité du contenu des produits de l'évaluation, l'équipe de coordination se chargera de transmettre les produits de l'évaluation au Bureau du RC, aux trois agences (UNICEF, HCDH et PNUD), au PBSO et aux autres parties prenantes comme nécessaires et se chargera aussi de recueillir, de compiler et de transmettre leurs observations à l'équipe de l'évaluation.

## VI. Durée

La mission du consultant international tout comme le consultant national durera 27 jours ouvrables et s'étalera sur 40 jours calendaires maximum étalé comme suit :

Calendrier de l'évaluation :

Deliverable	Dates prévues	Nombre de jours
Rapport d'inception	1er au 06 février 2021	6
Collecte de données sur le terrain	08 au 20 février 2021	10
Exercice de validation	22 février au 05 mars 2021	9
Rapport final	15 mars 2021	2

Le travail comprendra les parties suivantes :

### Avant l'étude :

- Revue de la documentation relative au projet (document de projet, rapports d'activités de chaque agence, rapport de mission, rapports des différents comités de suivi et de pilotage, etc.) qui sera mise à sa disposition par les agences participantes et les partenaires d'exécution. Cette revue documentaire pourra être complétée par des entretiens avec les différentes parties prenantes pour clarifier le contenu des documents, ou collecter des données complémentaires utiles pour la suite du processus.
- Elaboration des approches/outils, de la méthodologie d'enquête et des outils de collecte de données ; organisation de groupes de discussion (focus groupes dirigés) et des entretiens en veillant à la représentativité des intervenants (bénéficiaires, points focaux agences, points focaux partenaires d'exécution, équipe projet, etc.) ; tout ceci avec l'appui des agences participantes, du Bureau du Coordonnateur Résident et des partenaires d'exécution (PE) pour faciliter la mise en relation et l'organisation des rencontres avec les acteurs sur le terrain.
- Elaboration du rapport de démarrage avec le plan de travail et l'approche méthodologique qui sera utilisée lors de l'évaluation proprement dite, présentation du rapport et modification éventuelle suite aux commentaires.

### Pendant l'étude :

- Entretiens avec le RC, les représentants des trois agences participantes (UNICEF, HCDH et PNUD), les PE, les organisations de la société civile et la coordination du projet ainsi qu'avec les acteurs et bénéficiaires sur le terrain. Une liste des personnes ressource à rencontrer, définie avec le consultant principal, sera fournie lors du briefing de démarrage.
- Analyse de données et des documents pertinents à la mise en œuvre du projet.

### Après l'étude :

- Présentation d'une version provisoire des résultats de l'évaluation du projet pour commentaires et validation des commanditaires et partenaires nationaux concernés.
- Soumission d'un rapport provisoire.
- Soumission d'un rapport final intégrant les commentaires et contributions des parties prenantes.

## VII. Support logistique

Le PNUD facilitera la prise de contact des consultants avec les participants au projet de même qu'avec les équipes d'implémentation. Le PNUD facilitera les déplacements du consultant pour ce qui est des autorisations et introductions auprès des autorités administratives. Cependant les aspects logistiques pour la collecte des données (location de véhicules, carburant et chauffeurs) ainsi que les déplacements du consultant sur les sites de collecte de données sont à la charge du Consultant et doivent être inclus dans la proposition financière mais pourront toutefois être soutenus et coordonnés par le PNUD. Par ailleurs, le PNUD partagera le document de projet, le cadre logique et tous les rapports d'activités disponibles, et sera à la disposition des consultants pour toutes questions ou documentation nécessaire.

## VIII. Evaluation - principaux critères de sélection

### a) Evaluation technique

Critères	Sous-critères	NOTE
Education :	Avoir au minimum un diplôme de BAC+5 en sociologie, économie,	10

	droit, sciences sociales, ou toute autre matière équivalente	
<b>Expérience :</b>	Avoir une expérience pratique d'au moins 07 années en évaluation de projets ou l'équivalent en S&E, y compris la collecte de données au moyen d'interviews, de sondages et de groupes de discussion	10
	Avoir une expérience démontrée dans la réalisation d'évaluations finales utilisant les méthodes de collecte et d'analyse mixtes	20
	Avoir réalisé une mission similaire au profit d'au moins trois structures (administration publique, organisation nationale ou internationale).	20
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>
<b>Proposition technique</b>	Adéquation de la méthodologie proposée par rapport aux TDRs (compréhension des TDRs, description détaillée des différentes composantes)	40
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 points ; cette note technique sera pondérée à 70%.

#### **b. Les propositions financières**

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

Dans une deuxième étape du processus d'évaluation, les enveloppes financières seront ouvertes et les offres financières comparées une note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

**Note financière A = ((Offre financière la moins distante) / Offre financière de A] x 30**

**Le/la Consultant (e) avec le cumul de notes (Technique pondérée + Financière) le plus élevé sera retenu pour le contrat.**

#### **IX. Documents constitutifs de l'Offre :**

Pour démontrer leurs qualifications, les candidat(e)s devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

<b>Document</b>	<b>Description</b>	<b>Forme</b>
Note méthodologique	Compréhension des TDRs, description détaillée des différentes composantes	
*Curriculum Vitae ou P11		Annexe 3
Diplômes	Envoyer les copies des diplômes	
Tableau des coûts	Remplir le tableau	Annexe 2

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse [procurement.tg@und.tg](mailto:procurement.tg@und.tg) ou déposée sous pli ferme au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé) avec la mention sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé « **Recrutement d'un consultant international pour l'évaluation finale du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » PBF/IRF 00112867** » au plus tard le 15 janvier 2021 à 17H00.

#### **N.B.**

Les candidat(e)s sont tenus de se renseigner sur les **Conditions Générales des Contrats Individuels (annexe 1)**.



### **Titre de la consultation**

#### **Recrutement d'un consultant national pour l'évaluation finale du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » PBF/IRF 00112867**

<http://mptf.undp.org/factsheet/proiect/00112867>

<b>Location :</b>	Togo
<b>Application Deadline :</b>	15 janvier 2021
<b>Type of Contract :</b>	Équipe de consultants
<b>Languages Required :</b>	Française
<b>Duration of Initial Contract :</b>	27 jours ouvrables
<b>Starting date</b>	Février 2021

Toute demande de clarification pourra être adressée par courrier électronique à l'adresse e-mail [clarification.tg@undp.org](mailto:clarification.tg@undp.org). Le PNUD Togo enverra une copie écrite de la réponse à tous les candidat(e)s qui ont manifesté leur intérêt à cet avis d'appel à candidature sans mentionner la source de la requête. Le PNUD s'engage à atteindre la diversité de la population active en termes de sexe, de nationalité et de culture. Les individus issus de groupes minoritaires, les groupes autochtones et les personnes handicapées sont également encouragés à postuler. Toutes les demandes seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

#### **I. Contexte**

Le Togo connaît depuis plusieurs années des confrontations politiques et sociales récurrentes menaçant la stabilité du pays. Les querelles autour des réformes constitutionnelles et de la dévolution du pouvoir politique en constituent les principaux déclencheurs. Les crises électorales ont installé le pays dans une alternance d'épisodes de violences et d'accalmies. Malgré divers processus de dialogue et des efforts de réconciliation nationale, la stabilité du pays est toujours à risque, du fait de la vulnérabilité du pays aux violences d'ordre politique, de l'effritement du tissu social, et de la faiblesse de capacité de résilience aux conflits des institutions et des populations.

L'Accord Politique Global (APG) du 20 Aout 2006 signé à la suite de la crise de 2005 qui s'est soldée par des centaines de victimes, a recommandé entre autres, la création d'une commission chargée de proposer des mesures susceptibles de favoriser le pardon et la réconciliation nationale qui s'est traduite par la création en 2009 de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) avec pour mandat de faire la lumière sur les actes de violence à caractère politique de 1958 à 2005 et de faire des recommandations pour garantir la non répétition.

A travers la CVJR, le Togo a emprunté la voie de la justice transitionnelle pour aider à solder son passé et réconcilier ses différentes composantes sociopolitiques. Les constats de la CVJR sont contenus dans son rapport en 4 volumes assorti de 68 recommandations publié en avril 2012 qui permet de comprendre les causes profondes et la complexité des conflits et des violences notamment liées aux élections.

La CVJR a indiqué que les crises politiques qui se sont succédées ont contribué à désarticuler la cohésion sociale et n'ont pas permis de réaliser [l'intégration nationale requise pour une stabilité durable. Dans ce contexte, « tout part de l'ethnie et tout y retourne par le jeu des relations de parenté, d'alliances et de clientélisme... c'est pourquoi, les luttes politiques ont tendance à prendre des allures de règlement de compte ethnique »<sup>22</sup>. Les origines de la plupart des conflits relèvent essentiellement de litiges fonciers, de rivalités de la chefferie traditionnelle et de revendications politiques en partie liées à la dévolution et à l'exercice du pouvoir politique. Ces divers conflits ont entraîné des violences et des violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales allant aux atteintes à la vie, à l'intégrité physique, morale et psychologique, à la destruction, la dégradation et le pillage de biens meubles et immeubles publics et privés, en passant par le déplacement forcé des populations fuyant ainsi les violences.

La recommandation numéro 54 du rapport de la CVJR dispose que « des réparations communautaires et collectives soient privilégiées dans le cas des conflits intercommunautaires et de déplacements de populations. Ces réparations qui peuvent prendre la forme d'œuvres d'utilité publique ou de projets de développement doivent être distinguées des projets de l'Etat. En outre la CVJR recommande qu'une attention particulière soit accordée aux problèmes fonciers, à la chefferie traditionnelle et aux abus d'autorité qui sont souvent à la base des conflits intercommunautaires. La CVJR recommande enfin que là où les conditions le permettent, des actions de

<sup>22</sup> Rapport CVJR 2012

réconciliation traditionnelle ou de médiation soient menées en vue de rétablir la cohésion entre les groupes sociaux en conflit ».

Après l'achèvement de la mission de la CVJR en 2012, le Gouvernement a mis sur pied le Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN) chargée de la mise en œuvre des recommandations de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR), en particulier du programme de réparation et des réformes se rapportant au respect scrupuleux des droits de l'Homme, aux réformes institutionnelles et à l'organisation de la société.

Le HCRRUN a donc comme objectif de créer les conditions favorables à la mise en œuvre du processus de réparation, de mettre en œuvre les réparations (matérielles et immatérielles) et favoriser la formulation et la mise en œuvre des réformes institutionnelles et constitutionnelles visant au renforcement de la cohésion sociale.

Les délais pris dans l'adoption des réformes institutionnelles et constitutionnelles notamment celles relatives à la limitation du mandat du Président de la République et son mode d'élection sont parmi les facteurs déclencheurs des tensions politiques récentes (août 2017- février 2020), marquées par des meetings et marches politiques aboutissant souvent à de violents affrontements entre les forces de sécurité et les manifestants. Sur le plan des droits de l'homme, la situation est restée marquée par des réactions parfois disproportionnées des forces de sécurité et de défense lors des manifestations publiques.

C'est dans ce contexte que le Système des Nations Unies au Togo, en collaboration avec le Gouvernement togolais, a formulé une requête au Fonds de Consolidation de la Paix (UNPBF), pour le financement d'un projet conjoint axé sur la prévention de conflits et la promotion et la protection des droits de l'homme, approuvé en octobre 2018.

L'objectif ultime recherché par le projet est de démontrer qu'avec des jeunes, des femmes, des leaders communautaires et de la société civile éduqués et formés à une nouvelle citoyenneté, engagés à œuvrer pour la réduction des violences, il est possible de réaliser une paix durable, prérequis pour le développement durable du Togo.

## **II. Le projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo**

Démarré en novembre 2018 et avec une mise en œuvre initialement prévue pour une durée de 18 mois puis rallongée de 6 mois, le projet a été entièrement financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (UNPBF) à hauteur de \$2,701,111. L'approche du projet vise à instaurer une confiance et des mécanismes de dialogue durables afin de réduire l'occurrence des conflits et violences et les cas de violation des Droits de l'Homme, observés généralement lors des processus électoraux.

Concrètement, le projet vise à :

- (i) contribuer à la réduction des conflits et des violences récurrents liés aux questions politiques et constitutionnelles au Togo par le renforcement des capacités au niveau national et communautaire de prévention et de gestion des conflits dans les régions les plus affectées par les violences notamment Maritime (Lomé), Centrale (Sokodé), Kara (Kara) et Savanes (Dapaong).
- (ii) promouvoir un leadership transformationnel en faveur d'une résolution de la crise à travers le renforcement des capacités des jeunes, des femmes, des leaders communautaires (autorités locales, chefs traditionnels, leaders religieux, etc.), de la société civile, des médias, et des forces de défense et de sécurité (FDS), ainsi que des institutions nationales (HCRRUN, Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère des droits de l'homme, Commission Nationale des Droits de l'Homme) et locales (Comités Locaux de Paix) dans les régions concernées ;
- (iii) favoriser la protection des droits de l'homme dans un contexte de tensions politiques à travers le renforcement des capacités nationales en matière d'éducation à la paix, de protection des droits de l'homme et de l'enfant et de promotion de l'éducation à la citoyenneté

Le projet comporte trois effets spécifiques, définis comme suit :

- (1) Les leaders locaux, les femmes, les hommes, les jeunes, la société civile et les médias ainsi que les institutions au niveau local et national participent activement à la réduction de conflits violents liés aux questions politiques et constitutionnelles ;
- (2) La confiance est accrue entre les populations et les forces de défense et de sécurité ; et
- (3) Les capacités nationales de promotion et protection des droits de l'homme sont renforcées et les violations des droits de l'homme et des enfants en contexte de tensions politiques sont réduites.

Sous l'ancrage institutionnel du Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN), le projet est mis en œuvre par trois Agences du Système des Nations Unies (PNUD, UNICEF et HCDH) dont deux agences sont bénéficiaires des fonds (PNUD et UNICEF).

Afin de garantir l'assurance qualité et les orientations stratégiques, l'ensemble du programme est placé sous la supervision d'un Comité de Pilotage Conjoint (CPC), co-présidé par le Ministre du plan et le Coordonnateur Résident du SNU au Togo. Une équipe de coordination a également été recrutée pour veiller à la cohérence et aux synergies entre les interventions des différentes agences et partenaires de mise en œuvre.

## **III. L'évaluation**

### **3.1. But**

Cette évaluation de projet offre l'occasion d'évaluer les réalisations du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » d'une manière inclusive et de déterminer sa valeur ajoutée globale pour la consolidation de la paix au Togo, dans les domaines de la prévention des conflits et violences et de protection des droits de l'homme. En évaluant dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs et les résultats prévus en matière de consolidation de

la paix, l'évaluation fournira des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies de consolidation de la paix, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu. En ce sens, cette évaluation du projet est également une question de responsabilisation et d'apprentissage.

### 3.2. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation de fin de projet vise les objectifs suivants :

- Evaluer globalement les résultats atteints par le « projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » ;
- Evaluer si et dans quelle mesure le projet a eu un effet réel en termes de consolidation de la paix et de protection/promotion des droits humains dans les zones cibles de façon directe ou travers des effets catalytiques, y compris la pertinence de la théorie de changement (la logique de l'approche) proposée par le projet autour des dividendes de la paix ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effet des actions menées par le projet par rapport aux objectifs visés ainsi que les mécanismes mis en place pour la pérennisation des résultats ;
- Evaluer le niveau de satisfaction des différents acteurs clés par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ;
- Identifier les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées ;
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs.

### 3.3. Questions relatives à l'évaluation et critères d'évaluation

#### 3.3.1 Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie de changement et l'approche du projet étaient pertinentes. Si la théorie de changement n'est pas explicite dans le projet, la mission reconstruira cette théorie sur la base de la logique et de l'approche proposées par le projet, y compris les activités et les résultats attendus. Elle évaluera également dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents et de consolidation de la paix des zones ciblées et du pays, par rapport aux priorités nationales et attentes des communautés bénéficiaires. La cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du domaine de concentration (Gouvernance, paix et sécurité) du Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, la bonne gouvernance, la sécurité, la promotion du genre, (l'inclusion des jeunes ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres partenaires impliqués sont également des éléments à apprécier. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes des Nations Unies en ce qui concerne la protection et la promotion des droits humains surtout dans le contexte spécifique de la pandémie au Covid-19. L'évolution du contexte (sanitaire, politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être examinés.

Sans être exhaustif voici quelques-unes des questions :

- Le projet a-t-il été pertinent pour tenir compte des facteurs de conflit et des facteurs de paix identifiés dans une analyse des conflits ?
- Le projet était-il approprié et stratégique pour les principaux objectifs et défis de consolidation de la paix au Togo au moment de la conception du projet PBF ? La pertinence s'est-elle mise en œuvre tout au long de sa mise en œuvre ?
- Le projet était-il pertinent pour le mandat de consolidation de la paix de l'ONU et les ODD, en particulier l'ODD 16 ?
- Le projet était-il pertinent pour les besoins et les priorités des groupes/bénéficiaires cibles ? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du projet ?
- La théorie de changement du projet a-t-elle clairement formulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du projet devrait produire le changement souhaité ? La théorie de changement était-elle fondée sur des preuves ?

#### 3.3.2 Analyse de l'efficience du projet

La mission apportera une appréciation sur le coût-efficacité en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières du projet. Elle évaluera l'exécution du projet par chacune des deux agences du SNU (PNUD et UNICEF), les activités menées selon l'approche préconisée, les ressources disponibles et les résultats atteints. La mission prendra en compte entre autres les questions ci-après :

- Dans quelle mesure la dotation, la planification et la coordination globales du projet ont-elles été efficaces (y compris entre les deux agences récipiendaires et les intervenants) ? Les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du projet a-t-elle été efficace et efficiente, y compris l'approvisionnement, le nombre de partenaires de mise en œuvre et des activités ?
- Dans l'ensemble, le projet PBF a-t-il fourni un bon rapport qualité-prix ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?

#### 3.3.3 Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si (1) les comités locaux de paix (CLP) et les leaders communautaires disposent des capacités et des outils pour promouvoir la paix et prévenir les conflits et si (2) les structures institutionnelles disposent des

capacités techniques et institutionnelles renforcées et d'outils pour promouvoir la culture de la paix. Elle évaluera également dans quelle mesure lesdits résultats ont contribué à la réalisation des objectifs de consolidation de la paix fixés par le projet, des objectifs du Gouvernement, des objectifs des agences onusiennes et des attentes des populations en matière de paix et sécurité et de respect des droits de l'homme. L'évaluation fera référence aux preuves et témoignages concrets pour chacun des résultats évalués. En d'autres termes, les questions à formuler par l'évaluation se présenteront par exemple comme suit :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs visés et a-t-il contribué à la vision stratégique du projet ?
- Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet PBF était-elle appropriée et claire en ce qui a trait au ciblage géographique et au ciblage des bénéficiaires ?
- Le système de surveillance du projet a-t-il suffisamment saisi les données sur les résultats de consolidation de la paix au niveau des résultats appropriés ?

### **3.3.4 Analyse de la durabilité du projet**

La mission analysera si les résultats du projet sont susceptibles de perdurer. La mission appréciera si les conditions sont réunies, en particulier le degré d'engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires), pour la pérennisation des actions de promotion de la paix et de protection des Droits de l'Homme. Une attention particulière sera accordée à l'implication des bénéficiaires dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité au-delà du projet, ainsi que la prise en compte des leçons tirées et les stratégies envisagées pour assurer la valorisation, la réplication ou l'extension des résultats atteints. De même les effets catalytiques (financiers ou autres) du projet sont à examiner.

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats stratégiques plus généraux identifiés dans les plans stratégiques, les programmes législatifs et les politiques à l'échelle nationale ?
- La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie appropriée en matière de durabilité et de sortie (y compris la promotion de la propriété nationale/locale, l'utilisation des capacités nationales, etc.) pour appuyer des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du projet ?
- Dans quelle mesure (l'engagement du gouvernement et d'autres intervenants à maintenir les résultats du soutien du PBF et des initiatives continues, en particulier la participation des femmes aux processus décisionnels, est-il appuyé dans le cadre du projet PBF ?
- Comment le projet a-t-il annulé et contribue au développement des capacités nationales afin d'assurer la pertinence des efforts et des avantages ?

### **3.3.5. Cohérence :**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il fait le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ?
- Si le projet faisait partie d'un ensemble plus large de PBF, dans quelle mesure la conception, la mise en œuvre, la surveillance et les rapports du projet étaient-ils alignés sur celui d'autres projets ?
- Comment les intervenants ont-ils participé à la conception et à la mise en œuvre du projet ?

### **3.3.6. Sensibilité aux conflits**

- Le projet avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?
- Les capacités internes des agences récipiendaires ont-elles été suffisantes pour assurer une approche continue sensible aux conflits ?
- Le projet a-t-il été responsable d'impacts négatifs imprévus ?
- Un processus continu de surveillance du contexte et un système de surveillance permettant de surveiller les impacts imprévus ont-ils été mis en place ?

### **3.3.7. Catalytique :**

- Le projet a-t-il été catalytique financièrement et/ou programmatique ?
- Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix et/ou a-t-il contribué à créer des plates-formes plus larges pour la consolidation de la paix ?

### **3.3.8. Sensibilité temporelle :**

- Le projet a-t-il été bien accueilli pour régler un facteur de conflit ou tirer parti d'une fenêtre d'opportunité précise ?
- Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement ?

### **3.3.9. Tolérance au risque et innovation :**

- Si le projet a été qualifié de « risque élevé », les risques ont-ils été surveillés et atténués de façon adéquate ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou novatrice ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ?

### **3.3.10. Analyse des thèmes transversaux**

Au cours de l'évaluation, la mission indiquera dans quelle mesure les jeunes femmes et les jeunes gens ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet dans ses différentes composantes et à toutes les étapes du projet. Elle indiquera également les changements encouragés par le projet en termes d'équipe et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données ventilées, des rapports de suivi, des rapports d'activités et des entretiens avec les bénéficiaires, en veillant à ventiler les données par sexe.

### **3.2.7 Elaboration des recommandations**

La mission présentera les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées et proposera des recommandations ciblées par agence/institution de mise en œuvre et par composante du projet, portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des projets de consolidation de la paix prenant en compte la contribution et l'implication des jeunes et des femmes.

#### IV. Résultats attendus :

La mission produira les rapports suivants :

1. Un rapport initial de démarrage/feuille de route comprenant la compréhension dégainée des termes de référence et rapproche/méthodologie proposée permettant de conduire l'évaluation ainsi que le plan de travail et le chronogramme détaillés de l'évaluation et des différents livrables. Une version finale de ce rapport de démarrage sera remise, au plus tard, 3 jours après (examen des documents et le briefing de démarrage, au Bureau du coordonnateur Résident, aux Représentants Résidents des deux agences (UNICEF et PNUD) et à PBSO et avant le début de l'évaluation elle-même ;
2. Un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions et toute autre information utile sera remis avant le jour du debriefing de fin de la mission d'évaluation et sera présentée par les consultants aux partenaires d'exécution, au RCO et aux agences récipiendaires (PNUD, UNICEF et HCDH) à la fin de la mission ;
3. Un rapport d'évaluation provisoire sera remis au PNUD impérativement dans un délai de dix (10) jours après la fin de la mission par courrier électronique. Il comprendra notamment un résumé de 3 pages maximum et répondra aux termes de référence en soulignant les forces et les faiblesses de la mise en œuvre et la qualité des produits livrés, le coût, la stratégie et la pertinence de l'approche utilisée. Il comportera également une liste de recommandations y compris pour un projet de capitalisation des acquis du projet, dégainée par (i) faiblesse à résoudre ; (ii) acquis à consolider ; (iii) court, moyen et long terme ; (iv) responsabilité. Ce rapport sera soumis aux partenaires nationaux concernés et au PBSO pour commentaires et validation ;
4. Un rapport final en version hard accompagné d'une clé contenant les fichiers des textes (Word et PowerPoint) sera remis au PNUD. Le rapport tiendra compte des commentaires de la coordination, de la partie nationale, des agences (UNICEF, PNUD et HCDH), des autres PTF, de PBSO ainsi que des bénéficiaires. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations, ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'étude, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport final sera soumis au plus tard sept (7) jours après la remise des commentaires sur le rapport provisoire.

#### Les principaux critères de qualité pour chaque document figurent dans le tableau ci-dessous

Livrables	Principaux critères de qualité
Un rapport initial de démarrage	Cohérence entre les différentes parties Contenu : Compréhension des TDRs et questions d'évaluation Sources de données Outils de collecte et cibles Chronogramme détaillé Répartition des responsabilités
Un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions	Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique Résumé des éléments des réponses préliminaires aux questions principales de l'évaluation.
Rapport provisoire de l'évaluation	Recours à des preuves qualitatives et quantitatives (« évidence ») pour les conclusions Réalisme et faisabilité des recommandations
Rapport final d'évaluation	Prises en compte des observations pertinentes ; Recours à des preuves qualitatives et quantitatives (« évidence ») pour les conclusions Qualité des outils de dissémination

#### V. Méthodologie et supervision

L'évaluation sera menée par un (1) consultant international, avec l'appui du consultant national.

Le consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l'évaluation. Avec l'appui du consultant national, le consultant international aura la responsabilité de proposer et de mettre en œuvre les solutions les plus adéquates pour la réalisation de cette évaluation.

Le consultant national sera chargé de conduire le travail sur le terrain sur la base de la méthodologie, conjointement préparée par le consultant international et le consultant national pendant la phase préparatoire et approuvée par les agences participantes (PNUD, HCDH et UNICEF) et le PBSO avant le départ pour le travail du terrain.

Le consultant national sera sous la supervision contractuelle du PNUD, en tant qu'agent administratif. Pour les questions du contrôle de qualité du contenu des produits de l'évaluation, l'équipe de coordination se chargera de



transmettre les produits de l'évaluation au Bureau du RC, aux trois agences (UNICEF, HCDH et PNUD), au PBSO et aux autres parties prenantes comme nécessaires et se chargera aussi de recueillir, de compiler et de transmettre leurs observations à l'équipe de l'évaluation.

## VI. Durée

La mission du consultant national tout comme le consultant national durera 27 jours ouvrables et s'étalera sur 40 jours calendaires maximum étalé comme suit :

Calendrier de l'évaluation :

Deliverable	Dates prévues	Nombre de jours
Rapport d'inception	1er au 06 février 2021	6
Collecte de données sur le terrain	08 au 20 février 2021	10
Exercice de validation	22 février au 05 mars 2021	9
Rapport final	15 mars 2021	2

Le travail comprendra les parties suivantes :

### Avant l'étude :

- Revue de la documentation relative au projet (document de projet, rapports d'activités de chaque agence, rapport de mission, rapports des différents comités de suivi et de pilotage, etc.) qui sera mise à sa disposition par les agences participantes et les partenaires d'exécution. Cette revue documentaire pourra être complétée par des entretiens avec les différentes parties prenantes pour clarifier le contenu des documents, ou collecter des données complémentaires utiles pour la suite du processus.
- Elaboration des approches/outils, de la méthodologie d'enquête et des outils de collecte de données ; organisation de groupes de discussion (focus groupes dirigés) et des entretiens en veillant à la représentativité des intervenants (bénéficiaires, points focaux agences, points focaux partenaires d'exécution, équipe projet, etc.) ; tout ceci avec l'appui des agences participantes, du Bureau du Coordonnateur Résident et des partenaires d'exécution (PE) pour faciliter la mise en relation et l'organisation des rencontres avec les acteurs sur le terrain.
- Elaboration du rapport de démarrage avec le plan de travail et l'approche méthodologique qui sera utilisée lors de l'évaluation proprement dite, présentation du rapport et modification éventuelle suite aux commentaires.

### Pendant l'étude :

- Entretiens avec le RC, les représentants des trois agences participantes (UNICEF, HCDH et PNUD), les PE, les organisations de la société civile et la coordination du projet ainsi qu'avec les acteurs et bénéficiaires sur le terrain. Une liste des personnes ressource à rencontrer, définie avec le consultant principal, sera fournie lors du briefing de démarrage.
- Analyse de données et des documents pertinents à la mise en œuvre du projet.

### Après l'étude :

- Présentation d'une version provisoire des résultats de l'évaluation du projet pour commentaires et validation des commanditaires et partenaires nationaux concernés.
- Soumission d'un rapport provisoire.
- Soumission d'un rapport final intégrant les commentaires et contributions des parties prenantes.

## VII. Support logistique

Le PNUD facilitera la prise de contact des consultants avec les participants au projet de même qu'avec les équipes d'implémentation. Le PNUD facilitera les déplacements du consultant pour ce qui est des autorisations et introductions auprès des autorités administratives. Cependant les aspects logistiques pour la collecte des données (location de véhicules, carburant et chauffeurs) ainsi que les déplacements du consultant sur les sites de collecte de données sont à la charge du Consultant et doivent être inclus dans la proposition financière mais pourront toutefois être soutenus et coordonnés par le PNUD. Par ailleurs, le PNUD partagera le document de projet, le cadre logique et tous les rapports d'activités disponibles, et sera à la disposition des consultants pour toutes questions ou documentation nécessaire.

## VIII. Evaluation - principaux critères de sélection

### a) Evaluation technique

Critères	Sous-critères	NOTE
Education :	Avoir au minimum une licence en sociologie, économie, droit, sciences sociales, ou toute autre matière équivalente	10
Expérience :	Avoir une expérience en évaluation de projets ou en Suivi-évaluation, y compris la collecte de données au moyen d'interviews, de sondages et de groupes de discussion	10
	Justifier d'une expérience dans la réalisation d'évaluation des projets sur la consolidation de la paix, la cohésion sociale et/ou la promotion et la	10

	protection des droits de l'homme	
	Démontrer une connaissance des réalités socio-politiques du Togo	10
	Avoir réalisé au moins deux enquêtes de situation de référence et/ou d'évaluation d'impact dans le cadre de la gestion des conflits, de la cohésion sociale et/ou de promotion et protection des droits de l'homme	20
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>
<b>Proposition technique</b>	Compréhension des TDR et cohérence de l'approche méthodologique (dont chronogramme) et de l'organisation de la mission proposées	40
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 points ; cette note technique sera pondérée à 70%.

#### **b. Les propositions financières**

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

Dans une deuxième étape du processus d'évaluation, les enveloppes financières seront ouvertes et les offres financières comparées une note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

**Note financière A = ((Offre financière la moins distante) / Offre financière de A] x 30**

**Le/la Consultant (e) avec le cumul de notes (Technique pondérée + Financière) le plus élevé sera retenu pour le contrat.**

#### **IX. Documents constitutifs de l'Offre :**

Pour démontrer leurs qualifications, les candidat(e)s devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

<b>Document</b>	<b>Description</b>	<b>Forme</b>
Note méthodologique	Compréhension des TDRs, description détaillée des différentes composantes	
*Curriculum Vitae ou P11		Annexe 3
Diplômes	Envoyer les copies des diplômes	
Tableau des coûts	Remplir le tableau	Annexe 2

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse [procurement.tg@undoorg](mailto:procurement.tg@undoorg) ou déposée sous pli ferme au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé) avec la mention sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé « **Recrutement d'un consultant national pour l'évaluation finale du « Projet de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo » PBF/IRF 00112867** » au plus tard le 15 janvier 2021 à 17H00.

#### **N.B.**

Les candidat(e)s sont tenus de se renseigner sur les **Conditions Générales des Contrats Individuels (annexe 1)**.

## Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
<b>Pertinence</b>	Le projet a-t-il été pertinent pour tenir compte des facteurs de conflit et des facteurs de paix identifiés dans une analyse des conflits ?	<p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Documents de stratégies, politiques et projets/programmes nationaux</p> <p>Documents sur le contexte</p> <p>Rapports du projet</p>	<p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Focus avec les bénéficiaires</p>	<p>Perceptions des parties prenantes et des bénéficiaires sur la pertinence du projet</p> <p>Alignement des objectifs et des activités du projet aux priorités nationales</p> <p>Alignement des objectifs et les activités du projet aux besoins et attentes des bénéficiaires</p>	Analyse de contenu et de thématique
	Le projet était-il approprié et stratégique pour les principaux objectifs et défis de consolidation de la paix au Togo au moment de la conception du projet PBF ?	<p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Documents nationaux (PND, Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025...)</p> <p>Outils programmatiques du PNUD, de l'UNICEF et du HCDH (CPD et Plan stratégique), UNDAF et ODD</p> <p>Rapports du projet</p>	<p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Focus avec les bénéficiaires</p> <p>Visites de réalisations du projet</p>	<p>Alignement sur projet sur les principaux objectifs et défis de consolidation de la paix au Togo au moment de la conception du projet PBF</p>	Analyse de contenu et de thématique
	Le projet était-il pertinent pour le mandat de consolidation de la paix de l'ONU et les ODD, en particulier l'ODD 16 ?	<p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Documents nationaux (PND, Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025...)</p> <p>Outils programmatiques du PNUD, de l'UNICEF et du HCDH (CPD et Plan stratégique)</p> <p>UNDAF</p> <p>ODD</p>	<p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Focus avec les bénéficiaires</p> <p>Visites de réalisations du projet</p>	<p>Perceptions des parties prenantes et des bénéficiaires sur la pertinence du projet</p> <p>Alignement des objectifs et les activités du projet sur les priorités nationales</p> <p>Alignement des objectifs du projet aux priorités stratégiques programmatiques du PNUD (CPD, Plan Stratégique), à l'UNDAF et aux ODD</p>	Analyse de contenu et de thématique

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	<p>Le projet était-il pertinent pour les besoins et les priorités des groupes/bénéficiaires cibles ? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du projet ?</p> <p>La théorie du changement du projet a-t-elle clairement formulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du projet devrait produire le changement souhaité ? La théorie du changement était-elle fondée sur des preuves ?</p>	<p>Rapports du projet</p> <p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Rapports du projet</p>	<p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens individuels avec les informateurs clés</p> <p>Focus avec les bénéficiaires</p> <p>Visites de réalisations du projet</p>	<p>Perceptions des bénéficiaires sur la pertinence du projet</p> <p>Alignement des objectifs et les activités du projet sur besoins et attentes des bénéficiaires</p> <p>Niveau de participation des bénéficiaires à la conception du projet</p> <p>Implication des bénéficiaires dans la prise de décisions stratégiques</p>	<p>Analyse de la cohérence des objectifs du projet avec les besoins et attentes des bénéficiaires</p> <p>Analyse des indicateurs relatifs aux produits</p> <p>Analyse de la qualité des objectifs et des produits</p>
<b>Efficacité</b>	<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs visés et a-t-il contribué à la vision stratégique du projet ?</p> <p>Quel est le niveau de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux résultats du projet ?</p>	<p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Rapports du projet</p> <p>Rapports des partenaires d'exécution</p> <p>PRODOC</p> <p>Cadre de Résultats/cadre logique</p> <p>Rapports du projet</p> <p>Rapports des partenaires d'exécution</p>	<p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Focus groups avec les bénéficiaires</p> <p>Analyse des documents disponibles</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Focus groups avec les bénéficiaires</p>	<p>Niveau d'atteinte des résultats</p> <p>Importance des réalisations</p> <p>Perceptions des bénéficiaires des résultats atteints</p>	<p>Analyse des indicateurs des produits</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet et des partenaires</p> <p>Analyse des indicateurs des produits</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet et des partenaires</p>

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet PBF était-elle appropriée et claire en ce qui a trait au ciblage géographique et au ciblage des bénéficiaires ?	PRODOC Cadre de Résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles	Niveau de clarté et de cohérence de la stratégie de ciblage  Degré de cohérence de l'approche du projet avec les divers problèmes identifiés dans les régions ciblées et les préoccupations des populations	Analyse de l'adéquation du choix de la zone d'intervention et des groupes/populations bénéficiaires
	Le système de surveillance du projet a-t-il suffisamment saisi les données sur les résultats de consolidation de la paix au niveau des résultats appropriés ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports d'activités Rapports de suivi projet	Analyse des documents disponibles  Entretiens avec les informateurs clés	Niveau d'adéquation des outils de collecte et de communication des données  Niveau d'application des systèmes de suivi et de planification des activités axés sur les résultats  Nombre et types d'outils de planification et de suivi utilisés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Efficiace</b>	Dans quelle mesure la dotation, la planification et la coordination globales du projet ont-elles été efficaces (y compris entre les deux agences récipiendaires et les intervenants) ? Les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?	PRODOC Rapports d'activités Rapports financiers	Analyse des documents disponibles  Entretiens avec les informateurs clés	Niveau de mobilisation des ressources  Nombre et causes des retards dans le déblocage des fonds  Perceptions des partenaires d'exécution sur l'efficacité de la gestion des fonds du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du projet a-t-elle été efficace et efficace, y compris l'approvisionnement, le nombre de partenaires de mise en œuvre et des activités ?	PRODOC Rapports d'activités Rapports financiers Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles  Entretiens avec les informateurs clés	Pourcentage d'exécution financière  Taux de réalisation des produits  Nombre et qualité des partenariats	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans l'ensemble, le projet PBF a-t-il fourni un bon rapport qualité-prix ? Les	Rapports d'activités et rapports de suivi	Analyse des documents disponibles	Taux d'utilisation des ressources et taux de	Analyse économique et financière

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	ressources ont-elles été utilisées efficacement ?	Rapports financiers	Entretiens avec des informateurs clés	répartition des ressources selon les composantes Taille de l'équipe Ratios d'efficacité-coût Indice d'efficience	
<b>Impacts</b>	Dans quelle mesure l'intervention du projet a-t-elle eu un impact quelconque sur les bénéficiaires finaux et notamment sur le renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des droits de l'homme au Togo ?	Rapports d'activités Rapports de suivi Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types d'impacts/changements identifiés Nombre et types de bénéficiaires Degré de satisfaction des différentes parties prenantes et notamment des bénéficiaires vis-à-vis des impacts/changements induits	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la mise d'outils à disposition des acteurs pour promouvoir la paix et prévenir les conflits et pour renforcer les capacités techniques et institutionnelles des structures institutionnelles nationales ou décentralisés ?	Rapports d'activités Rapports de suivi Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et type et qualité des outils mis à disposition des acteurs Degré de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des outils mis à leur disposition	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Durabilité</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats stratégiques plus généraux identifiés dans les plans stratégiques, les programmes législatifs et les politiques à l'échelle nationale ?	Documents de stratégies, politiques et programmes nationaux Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Niveau d'atteinte des résultats en lien avec les priorités nationales	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie appropriée en matière de durabilité et de sortie (y compris la promotion de la propriété nationale/locale, l'utilisation des capacités nationales, etc.) pour appuyer des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du projet ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Existence d'une stratégie de sortie Niveau d'adéquation de la stratégie de sortie existante	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	Dans quelle mesure l'engagement du gouvernement et d'autres intervenants à maintenir les résultats du soutien du PBF et des initiatives continues, en particulier la participation des femmes aux processus décisionnels, est-il appuyé dans le cadre du projet PBF ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Mécanismes de pérennisation existants ou créés Degré de participation des acteurs et notamment des femmes à l'exécution du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Comment le projet a-t-il contribué au développement des capacités nationales afin d'assurer la pertinence des efforts et des avantages ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Nombre et types d'activités de renforcement des capacités réalisés Nombre de bénéficiaires de renforcement des capacités	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Cohérence</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il fait le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Formes de collaboration et/ou de synergie avec les autres acteurs des Nations Unies	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Si le projet faisait partie d'un ensemble plus large de PBF, dans quelle mesure la conception, la mise en œuvre, la surveillance et les rapports du projet étaient-ils alignés sur celui d'autres projets ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Niveau d'alignement du projet sur d'autres projet PBF	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Comment les intervenants ont-ils participé à la conception et à la mise en œuvre du projet ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Niveau d'implication des intervenants dans la conception et l'exécution du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Sensibilité aux conflits</b>	Le projet avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?	PRODOC Cadre des résultats Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Importance accordée aux conflits dans l'approche du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Les capacités internes des agences récipiendaires ont-elles été suffisantes pour assurer une approche continue sensible aux conflits ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Niveau des capacités internes des agences récipiendaires	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Le projet a-t-il été responsable d'impacts négatifs imprévus ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles	Nombre d'impacts négatifs imprévus identifiés	Triangulation des données collectées

Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Entretiens avec des informateurs clés		avec les données des rapports du projet
	Un processus continu de surveillance du contexte et un système de surveillance permettant de surveiller les impacts imprévus ont-ils été mis en place ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Nombre de mécanismes de surveillance des impacts imprévus mis en place	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Effets catalytiques</b>	Le projet a-t-il été catalytique financièrement et/ou programmatique ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Nombre et types d'effets catalytiques identifiés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix et/ou a-t-il contribue à créer des plates-formes plus larges pour la consolidation de la paix ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Proportion des fonds du projet utilisés pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix et/ou pour créer des plates-formes plus larges pour la consolidation de la paix	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Sensibilité temporelle</b>	Le projet a-t-il été bien accueilli pour régler un facteur de conflit ou tirer parti d'une fenêtre d'opportunité précise ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Nombre de facteurs de conflit réglé Nombre de fenêtres d'opportunité saisies	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Le financement du PBF a-t-il été utilisé pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Proportion du financement du PBF utilisé pour tirer parti des possibilités politiques d'engagement	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
<b>Tolérance au risque et innovation :</b>	Si le projet a été qualifié de « risque élevé », les risques ont-ils été surveillés et atténués de façon adéquate ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Nombre et types de risques identifiés au départ Mesures d'atténuation des risques mises en place	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou novatrice ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Caractère novateur de l'approche	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ?	Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles	Leçons identifiées	Triangulation des données collectées



Critères d'évaluation	Questions clés	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Entretiens avec des informateurs clés		avec les données des rapports du projet
<b>Questions transversales</b>	Dans quelle mesure les dimensions genre, jeunes et droits humains ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Proportion des objectifs, résultats attendus et cibles de fin de projet ciblant principalement ou exclusivement les femmes et les jeunes  Proportion des femmes et des jeunes bénéficiaires du projet  Proportion des objectifs et résultats attendus centrés sur les droits humains	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et des jeunes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports d'activités	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types d'impacts/changements identifiés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme

### Annexe 3 : Chronogramme de mise en œuvre

#### Légende

Rouge
Vert
Violet

Dimanche/Repos ou déplacements

Jour de travail

Retour des parties prenantes sur les livrables

Lieu	Dates	15 fév.	16 fév.	17 fév.	18 fév.	19 fév.	20 fév.	21 fév.	22 fév.	23 fév.	24 fév.	25 fév.	26 fév.	27 fév.	28 fév.
	Activités \ Jour ouvrable	1	2	3	4	5	6					7	8		
Home-based et Lomé	Analyse documentaire et production du draft du rapport de démarrage	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge							Rouge
	Retour des parties prenantes sur le draft du rapport de démarrage							Rouge	Violet	Violet	Violet				Rouge
	Production de la version finale du rapport de démarrage							Rouge				Vert			Rouge
	Séance de présentation et validation							Rouge					Vert		Rouge

Lieu	Dates	1 mars	2 mars	3 mars	4 mars	5 mars	6 mars	7 mars	8 mars	9 mars	10 mars	11 mars	12 mars	13 mars	14 mars	15 mars	16 mars	17 mars
	Activités \ Jour ouvrable	9	10	11	12	13	14		15	16	17	18	19	20		21	22	23
Lomé	Prise de contacts et rendez-vous	Vert						Rouge							Rouge			
	Collecte des données à Lomé		Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge							Rouge			
Régions	Collecte des données en régions (Kara, Centrale et Savane)							Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge			
Home-based et Lomé	Production du rapport d'étape	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge							Rouge			
	Analyse des données collectées à Lomé et production du rapport provisoire							Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge			
	Analyse des données collectées en régions et production du rapport provisoire (suite)							Rouge							Rouge	Vert	Vert	Vert

Lieu	Dates	18 mars	19 mars	20 mars	21 mars	22 mars	23 mars	24 mars	25 mars	26 mars	27 mars
	Activités \ Jour ouvrable	24							25	26	27
	Atelier de présentation des résultats provisoires	Vert			Rouge						
	Retour des parties prenantes sur le rapport provisoire		Violet	Violet	Violet	Violet	Violet				
Home-based et Lomé	Production du rapport final				Rouge				Vert	Vert	Vert

**Durée de la mission d'évaluation : 27 jours ouvrables (du 5 février au 27 mars 2021)**

## Annexe 4 : Plan opérationnel

### Programme pour Lomé

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
Lundi 01/03/2021	Lomé		Prise de rendez-vous avec les parties prenantes et acteurs clés	
Mardi 02/03/2021	Lomé/PNUD	08h00-09h00	Echanges avec la coordination du projet	Mr. Idrissou Kayaba Labande Tél. : 90 25 60 70
	Lomé/PNUD	9h30 – 10h30	Echanges avec la Team Leader du PNUD	Ms. Epiphanie Meteteiton Houmey Eklou-Koevanu Tél.
		11h00-12h00	Echanges avec le Représentant résident du PNUD	
	Lomé/RCO	15h00-16h00	Echanges avec Conseiller paix et développement (DPA)/ RCO	M. Christian Shingiro
	Lomé/UNICEF	16h30-17h30	Point focal UNICEF	Mr. Dimake Todjro Tél. : 90 15 32 83
Mercredi 03/03/2021	Lomé/HD	08h00-09h00	Echanges avec le chef projet du Centre pour le dialogue humanitaire (HD)	M. Vincent KAVEGE Tél. : 90 04 83 83
	Lomé/UL	9h30 – 10h30	Echange avec les responsables de l'Université de Lomé	
	Lomé/WANEP	11h00-12h00	Echanges avec la Coordinatrice Nationale de WANEP	Mme Da-do AMEDZENU-NOVIEKOU Tél. : 90 10 07 94
	Lomé/CNDH	15h00-16h00	Echanges avec le Directeur des programmes	M. LIGGIE Vincent Tél. : 90 03 40 84
	Lomé/ FODDET	16h30-17h30	Echanges avec le Directeur du Forum des Organisations de Défense des Droits de l'Enfant au Togo (FODDET)	M. Ghislain ALEDJI Tél. : 92 45 09 08
Jeudi 04/03/2021	Lomé/HCRRUN	08h00-09h00	Echange avec le point focal HCRRUN	Mme KPONDZO AHIANYO Yawavi Claudine
	Lomé/HCRRUN	9h30 – 10h30	Echanges avec la Présidente de HCRRUN	Mme Awa NANA-DABOYA
	Lomé/CDFDH)	11h00-12h00	Echanges avec le Directeur et/ou point focal	M. André Kangni AFANOU / Paul Etsè AFFALA
	Lomé/ MDHRIR	15h00-16h00	Echanges avec Secrétaire Général du Ministère des Droit de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République (MDHRIR)	M. Essodong ATCHOLE
	Lomé	16h30-17h30	Echange avec le commissaire/point focal MSPC	Mme BADAKA Egbeza Régina
Vendredi 05/03/2021		08h00-09h00	Echanges avec 5 ménage anonymes (Focus group)	
	Lomé/MSPC	9h30 – 10h30	Echange avec le Ministre de la Sécurité et de la Protection Civile/SG	Général Damehame Yark ou le SG
	Lomé/MA	11h00-12h00	Echange avec le Ministre des armées ou le SG	
	Lomé	15h00-16h00	Echange avec le Comité Local de Paix (CLP-Golfe)	Togbui ADJALLE DADJIE Agboly et <b>focus group</b> Tél. : 90 19 92 28

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
	Lomé/CCNE	16h30-17h30	Echanges avec la Directrice du Conseil Consultatif National des Enfants (CCNE)	Mme Bénédicte GNANSA + <b>focus group avec 10 jeunes et enfants des deux sexes</b> Tél. : 90 24 29 31
Samedi 06/03/2021	Lomé	09h00-10h00	Echange avec deux médias partenaires au projet et signataire de la charte (CONAPP <sup>23</sup> et ATOPPEL <sup>24</sup> )	
	Lomé	11h00-12h00	Echange avec un groupe de victimes des conflits communautaires/politiques	<b>Focus group</b>
	Lomé	15h00-16h00	Echanges avec 5 ménage anonymes	

### Programme pour Région des Savanes

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
Lundi 08/03/2021	Dapaong	08h00-09h00	Echange avec 5 ménages anonymes	<b>Focus group</b>
	Dapaong	9h30 – 10h30	Echange avec le chef traditionnel et/ou un chef religieux	
	Dapaong	11h00-12h00	Echange avec l'ONG CAFPES/ FODES/femmes médiatrices	<b>Focus group/ Tél. : 92 65 37 45/ 97 31 38 13</b>
	Dapaong	14h00-15h00	Echange avec 5 ménages anonymes	<b>Focus group</b>
	Dapaong	15h00-16h00	Echange avec les fonctionnaires de la gendarmerie	Tél. : 90 71 21 41/98 26 11 27
			16h30-17h30	Echange avec le Comité local de paix (CLP) Tône
Mardi 09/03/2021	Dapaong	08h00-09h00	Echange avec Conseil Consultatif Préfectoral des Enfants (CCPE)	Responsable + <b>focus group avec 10 jeunes et enfants des deux sexes/ Tél. : 90932591</b>
	Dapaong	9h30 – 10h30	Echange avec le préfet de Tône	M. TCHIMBIANDJA Yendoukoa Douiti Tél. : 90 34 23 93
	Dapaong	11h00-12h00	Echange avec les victimes des conflits communautaires/politiques	<b>Focus group</b>
	KANTE	16h30-17h00	Visite de la brigade de gendarmerie de Kantè	

### Programme pour la Région de Kara

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
Mercredi 10/03/2021	Kara	08h00-09h00	Echange avec 5 ménages anonymes	<b>Focus group</b>
	Kara	9h30 – 10h30	Echange avec le chef traditionnel et/ou un chef religieux	

<sup>23</sup> CONAPP : Conseil National des Patrons de Presse

<sup>24</sup> ATOPPEL : Association Togolaise des Organes de Presse Privée en Ligne

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
	Kara	11h00-12h00	Echange avec l'ONG APPRODIFE/ femmes médiatrices	Focus group / Tél. : 90 20 93 64/ 92 96 04 53
	Kara	14h00-15h00	Echange avec 5 ménages anonymes	<b>Focus group</b>
	Kara	15h00-16h00	Echange avec les fonctionnaires de la police	Tél. : 90 34 57 42
	Kara	16h30-17h30	Echange avec le Comité local de paix (CLP) « Lanhèziyè » de la Kozah	<b>Focus group</b> / Tél. :90 11 41 91/98 49 47 24
Jeudi 11/03/2021	Kara	08h00-09h00	Conseil consultatif de protection des enfants (CCPE)	Responsable + <b>focus group avec 10 jeunes et enfants des deux sexes</b> / Tél. : 90743374
	Kara	9h30 – 10h30	Echange avec le préfet de la Kozah	
	Kara	11h00-12h00	Echange avec les victimes des conflits communautaires/politiques	<b>Focus group</b>

### Programme pour la Région Centrale

Jour et Date	Lieu	Heures	Activité/Objet	Personne(s) à rencontrer
Vendredi 12/03/2021	Sokodé	08h00-08h50	Visite du Commissariat Centrale de Sokodé + Echanges	
	Sokodé	9h00 – 10h00	Echange avec le préfet de Tchaoudjo	Col MOMPION Matéindou Tél. : 90 06 68 76
		10h10-10h50	Visite du Commissariat 1 <sup>er</sup> arrondissement de Sokodé	
	Sokodé	11h00-12h00	Echange avec l'association Dissinadedyà	<b>Focus group</b> /Tél. : 90 83 50 06/90 64 49 42
	Sokodé	14h00-15h00	Echange avec 5 ménages anonymes	<b>Focus group</b>
	Sokodé	15h00-16h00	Echange avec le Comité local de paix (CLP) Fêzirè	Focus group / Tél. : 90 15 17 32
	Sokodé	16h30-17h30	Echange avec le Cadre de Concertation des Acteurs de protection des enfants (CCPAPE)	Responsable + <b>focus group avec 10 jeunes et enfants des deux sexes</b>
Samedi 13/03/2021	Sokodé	08h00-09h00	Echange avec 5 ménages anonymes	Focus group
	Sokodé	9h30 – 10h30	Echange avec le chef traditionnel et/ou un chef religieux	
	Sokodé	11h00-12h00	Echange avec les victimes des conflits communautaires/politiques	<b>Focus group</b>

## Annexe 5 : Liste des documents consultés

1. Document de projet PBF
2. Document de projet PBF révisé
3. Annual report 2019
4. Annual Report 2018
5. Rapport final de l'Etude de référence des indicateurs du projet de « Renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et la protection des Droits de l'Homme au Togo », novembre 2019
6. PTBA 2019
7. PTBA 2020
8. Rapport financier Projet PBF 2019
9. Rapport financier Projet PBF 2020
10. Compte rendu de la 1<sup>ère</sup> réunion du COPIL, 25/07/2019
11. Compte rendu de la 2<sup>ème</sup> réunion du COPIL, 10/03/2020
12. Rapport de mission conjointe des actions médicales gratuites dans les régions des Savanes, de la Centrale et des plateaux, 02-02/11/2020
13. Rapport de mission « Rencontre d'échanges entre les forces de défense et de sécurité et les représentants des populations des préfectures de l'Oti et de l'Oti-Sud dans le cadre de la promotion du dialogue civilo-militaire », 20-21/11/2019
14. Rapport de la mission de suivi-évaluation des activités du Centre pour le Dialogue Humanitaire (DH), août 2020
15. Rapport de la mission conjointe de réception provisoire des travaux de réhabilitation des commissariats de police et des brigades de gendarmerie (Tsevie – Sotouboua – Sokode – Kante), 18-21/12/2020
16. Rapport de la mission conjointe de supervision des travaux de réhabilitation des commissariats de police et des brigades de gendarmerie (Tsevie – Sotouboua – Sokode – Kante), 10-14/11/2020
17. Rapport de la mission conjointe de supervision des travaux de réhabilitation des commissariats de police et des brigades de gendarmerie (Tsevie – Sotouboua – Sokode – Kante), 8-12/09/2020
18. Rapport de mission du séminaire de formation et de sensibilisation des professionnels des média sur le thème « Média : prévention des conflits et violences et protection des droits de l'homme et de l'enfant (Notsé et Kara) », 2019
19. Rapport de la « Rencontre d'échanges entre les forces de défense et de sécurité et les représentants des populations de la Région Centrale dans le cadre de la promotion du dialogue civilo-militaire », 22-23/10/2019
20. Mission conjointe d'évaluation du Centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et la promotion de la paix à Sokode et Kara dans le cadre de la mise en œuvre du PBF, 5-9/08/2019
21. Mission d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations issues des dialogues civilo-militaires organisées à Sokode (22-23/10/2019) et à Mango (20-21/11/2019)
22. Plan National de Développement (PND) 2018-2022
23. Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025
24. Programme Pays du PNUD pour le Togo 2019-2023
25. Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021
26. Descriptif de programme de pays – UNICEF
27. Processus du 27<sup>ème</sup> dialogue togolais et mise en œuvre de la feuille de route de la DEDEAO – Document d'analyse, OSIWA, août 2019

28. Manuel de formation à la citoyenneté. Direction de la Formation Civique, mars 2020
29. Cartographie des structures locales de prévention et de gestion des conflits, existantes dans les cinq régions et Lomé Commune, PNUD/WANEP, septembre 2020
30. Réalisation d'une cartographie sur le degré d'implication des jeunes dans la gouvernance locale et la cohésion sociale, PNUD/WANEP, décembre 2019.
31. Stratégie Nationale de Consolidation de la Démocratie et de la Paix pour le Développement au Togo (SNCDPD) validé le 16 mai 2008 de validée le 16 mai 2008
32. Feuille de route du HCDH 2018-2022
33. ProDoc du PBF « Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo »
34. Rapport de progrès du projet PBF « Programme d'appui à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo », novembre 2020

## Annexe 6 : Liste des personnes interviewées (en présentiel ou à distance)

### Etape de Lomé

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
<b>Equipe projet</b>			
Mr. Damien MAMA	United Nations	Coordonnateur Résident	Tél. : Email : <a href="mailto:damien.mama@one.un.org">damien.mama@one.un.org</a>
Mr. Moctar FALL	PNUD	Représentant Résident Adjoint	Tél. : Email : <a href="mailto:mactar.fall@undp.org">mactar.fall@undp.org</a>
Mr Christian SHIGIRO	United Nations	Peace and Development Advisor	Tél. : Email : <a href="mailto:christian.shigiro@undp.org">christian.shigiro@undp.org</a>
Ms. Epiphanie Meteteiton Houmey Eklou-Koevanu	PNUD	Team Leader	Tél. : Email : <a href="mailto:meteteiton.houmey@undp.org">meteteiton.houmey@undp.org</a>
Mr. Idrissou Kayaba Labande	PNUD	Coordonnateur National Projet PBF	Tél. : Email : <a href="mailto:idrissou.labande@undp.org">idrissou.labande@undp.org</a>
<b>Responsables des institutions d'exécution et partenaires au projet</b>			
Mme Essozimna Marguerite Gnakadè	Ministère des armées	Ministre	
Général Damehame Yark	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile (MSPC)	Ministre	
Mme Awa NANA-DABOYA	HCRRUN	Présidente	
André Kangni AFANOU	Centre de Documentation et de Formation sur les Droits de l'Homme (CDFDH)	Directeur	
<b>Points focaux des structures de mise en œuvre</b>			
Mme KPONDZO AHIANYO Yawavi Claudine	HCRRUN	Rapporteur	Tél. : 90 50 84 14/22 26 72 05 Email : <a href="mailto:claudinekpondzo@gmail.com">claudinekpondzo@gmail.com</a> / <a href="mailto:hcrrun.togo@gmail.com">hcrrun.togo@gmail.com</a>
Mr Essodong ATCHOLE	Ministère des Droit de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République (MDHRIR)	Secrétaire Général	Tél. : 90 34 96 61/22 21 30 53 Email : <a href="mailto:Essodongatchole2017@gmail.com">Essodongatchole2017@gmail.com</a>
Mme BADAKA Egbeza Régina	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile (MSPC)	Commissaire de Police	Tél. : 91 85 01 39/ 99 29 44 42 Email :



Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
Paul Etsè AFFALA	Centre de Documentation et de Formation sur les Droits de l'Homme (CDFDH)	Coordonnateur des programmes	Tél. : 90 04 83 83 Email : <a href="mailto:pauaffala@gmail.com">pauaffala@gmail.com</a>
Vincent KAVEGE	Centre pour le dialogue humanitaire (HD)	Chef Projet	Tél. : 90 04 83 83 Email : <a href="mailto:vincent.kavege@gmail.com">vincent.kavege@gmail.com</a>
Mme Da-do AMEDZENU-NOVIEKOU	WANEP	Coordinatrice Nationale	Tél. : 90 10 07 94 Email : <a href="mailto:ddnora@yahoo.fr">ddnora@yahoo.fr</a>
LIGGIE Vincent	CNDH	Directeur des Programmes	Tél. : 90 03 40 84 Email : <a href="mailto:vinxelligie@yahoo.fr">vinxelligie@yahoo.fr</a>
Ghislain ALEDJI	Forum des Organisations de Défense des Droits de l'Enfant au Togo (FODDET)	Directeur	Tél. : 92 45 09 08 Email : <a href="mailto:aledji2001@yahoo.fr">aledji2001@yahoo.fr</a>
M. Nyaku Ghislain	Collectif des Associations de lutte Contre l'Impunité au Togo (CACIT)	Directeur	Tél. : 91 60 20 33 Email : <a href="mailto:ghislainyaku10@gmail.com">ghislainyaku10@gmail.com</a>
Université de Lomé			
<b>Autres</b>			
Madame Bénédicte GNANSA	Conseil Consultatif National des Enfants (CCNE)	Directrice	Tél. : 90 24 29 31
Togbui ADJALLE DADJIE Agboly	Comité Local Paix (CLP)/Golfe	Président	Tél. : 90 19 92 28
Mme OKE Mery	CENTRE D'ECOUTE ET D'ASSISTANCE JURIDIQUE	Responsable	Tél. : 90 12 17 41
Victimes des conflits communautaires/politiques (focus group)			
10 ménages anonymes (focus group)			
Membres d'un CLP (focus group)			
10 jeunes (garçons et filles) en focus group			
10 femmes (focus group)			

### Etape de Dapaong

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
MINLEKEB. Gnanlegue	CAFPE/ FODES	Femme médiatrice	Tél. : 92 65 37 45/ 97 31 38 13

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
TCHIMBIANDJA Yendoukoa Douti	Préfecture	Préfet	Tél. : 90 34 23 93
TIAME Bammonte N.	Comité Local de Paix (CLP) Tône	OCB	Tél. : 90 38 22 62
TANTOLI Bonli	Conseil Consultatif Préfectoral des Enfants (CCPE)	DP Action sociale	Tél. : 90932591
LAMA Kudjukalo	Gendarmerie	FDS	Tél. : 90 71 21 41/98 26 11 27
1 chef traditionnel/1 leader religieux	-	-	Tél. :
Centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et de la paix			
Victimes des conflits communautaires/politiques (focus group)			
10 ménages anonymes (focus group)			
10 jeunes (filles et garçons) en focus group			
10 femmes (focus group)			

### Etape de Kara

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
AWADE Masama-Esso	ONG APPRODIFE	Femme médiatrice	Tél. : 90 20 93 64/ 92 96 04 53
Colonel Didier Bakali Babadibawou	Préfecture	Préfet Kozah	
	Université de Kara		
GNONEGUE Kodjo, DRE KARA	Comité Local de Paix « Lanhèziyè » de la Kozah	Responsable	Tél. : 90 11 41 91 /98 49 47 24
ATAM-AKOUNALOD	Plateformes de dialogue communautaire multi-acteurs	Présidente	Tél. : 92 66 25 82
TCHALIM Assibi	Police	FDS	Tél. : 90 34 57 42
AWIDJOLO Kpatch	Conseil consultatif de protection des enfants (CCPE)	-	Tél. : 90743374
1 chef traditionnel/1 leader religieux	-	-	Tél. :
Centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et de la paix			

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
Victimes des conflits communautaires/politiques (focus group)			
10 ménages anonymes (focus group)			
10 jeunes (filles et garçons) en focus group			
10 femmes (focus group)			

### Etape de Sokodé

Personne(s) à rencontrer	Institution	Fonction	Contacts (téléphone, email)
AKONDO Adzéi	Association Dissinadebya	Femme médiatrice	Tél. : 90 83 50 06/90 64 49 42
Col MOMPION Matéindou	Préfecture	Préfet Tchaoudjo	Tél. : 90 06 68 76
MARIKI Paladna	Gendarmerie	FDS	Tél. : 93 50 36 56/ 97 12 63 80
BODI SIBABI Cassiki	Comité local de paix (CLP) Fêzire	Responsable	Tél. : 90 15 17 32
DJAMBA Sabi	Cadre de Concertation des Acteurs de protection des enfants (CCPAPE)	Responsable	Tél. : 90 31 29 01
Victimes des conflits communautaires/politiques			
1 chef traditionnel/1 leader religieux	-	-	Tél. :
Centre d'information et de documentation sur les droits de l'homme et de la paix			
Victimes des conflits communautaires/politiques (focus group)			
10 ménages anonymes (focus group)			
10 jeunes (filles et garçons) en focus group			
10 femmes (focus group)			

## **Annexe 6 : Outils de collecte des données**

### **1. Guide d'entretien adressé aux responsables du projet PBF**

**Pertinence :** *Dans quelle mesure le projet (dans sa formulation et sa mise en œuvre) est-il pertinent au regard (i) du contexte et des priorités en matière de renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et protection des droits de l'homme au Togo, et (ii) des besoins spécifiques des populations des régions cibles ?*

1. Dans quelle mesure la conception du projet s'est-elle fondée sur une analyse adéquate du contexte ainsi qu'une évaluation des besoins ?
2. Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes et des institutions cibles ?
3. Quelles précautions ont été prises pour assurer une implication adéquate de la partie nationale et des bénéficiaires dans la phase de conception du projet ?
4. Jusqu'à quel point le projet vous apparaît-il aligné sur les priorités nationales ?
5. Jusqu'à quel point le projet vous apparaît-il aligné sur le mandat du Système des Nations Unies au Togo en général et du PNUD et de l'UNICEF en particulier ?
6. Dans quelle mesure les interventions du projet telles que définies à travers les objectifs, les résultats et les activités vous apparaissent-elles suffisamment claires, pratiques et faisables ?
7. Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré les dimensions genre, jeune et droits humains ?

**Efficacité :** *Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et produit les effets escomptés ?*

8. Dans quelle mesure les objectifs et résultats du projet ont-ils été atteints ?
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du SNU au Togo et des outils programmatiques (CPD et plan stratégique) du PNUD et l'UNICEF ainsi qu'aux priorités nationales ?
10. Quelles conséquences inattendues (positives et négatives) ont résulté de sa mise en œuvre ? Quels sont les changements précoces prévus ou non, observables à la clôture du projet ?
11. Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et des jeunes et de réalisation des droits humains ?
12. Quels facteurs facilitants ont permis au projet d'enregistrer ses meilleures performances ?
13. Quels facteurs limitants ont freiné la réalisation optimale du projet et l'atteinte des objectifs et résultats escomptés ?
14. Dans quelle mesure l'Unité de gestion du projet a-t-elle été efficace dans la réaction aux contraintes apparues, et plus globalement dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du projet ?
15. Quelles ont été les bonnes pratiques/leçons apprises attribuables au projet ?
16. En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?

**Efficiences :** *Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont-ils conduit à des réalisations dans des limites de coûts acceptables ?*

17. Quelles mesures ont été prises pour assurer une utilisation et une affectation économiques des ressources humaines et financières ?
18. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

19. Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
20. Dans quelle mesure le système de suivi mis en place a-t-il été efficace pour fournir au projet les données nécessaires pour sa gestion efficace et efficiente ?
21. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au projet ? Le niveau de coordination entre les parties prenantes ? Jusqu'à quel point la coordination avec d'autres partenaires comme les ministères et leurs démembrements, les services techniques déconcentrés de l'Etat, les autorités administratives, religieuses et coutumières, et les partenaires d'exécution a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?
22. Quelles bonnes pratiques découlent de la mise en place et du fonctionnement des mécanismes de coordination du projet ? Quelles faiblesses ont été relevées sur ce point ?

**Durabilité/Pérennité : *Quelle est la probabilité de voir les acquis du projet se maintenir à long terme ?***

23. Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?
24. Dans quelle mesure les stratégies de désengagement ont-elles été adéquatement conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ? Dans quelle mesure les interventions des parties prenantes du projet ont-elles été assorties de stratégies de sortie bien conçues et planifiées ?
25. Existe-t-il des risques économiques, sociaux, politiques ou sanitaires pouvant menacer la durabilité des résultats du projet ou les contributions du projet aux produits et effets des programmes de pays du PNUD et de l'UNICEF ?
26. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéficiaires du projet ?
27. Comment le PNUD et l'UNICEF et leurs partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

## 2. Guide d'entretien avec les partenaires nationaux

1. Dans quelle mesure le programme était-il aligné sur les priorités nationales et répond-il aux besoins des groupes cibles ?
2. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux priorités de développement nationales ?
3. Comment votre administration a-t-elle été impliquée dans la mise en œuvre du programme ? Quels résultats ont été obtenus de cette implication ?
4. Quels facteurs facilitants ont permis à votre administration d'enregistrer de bonnes performances dans sa participation à la mise en œuvre du programme ? Quels facteurs limitants ont affecté négativement sa participation au programme ?
5. Dans quelle mesure les équipes d'intervention vous ont-elles paru efficaces dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Programme ?
6. Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme dont vous avez été partie prenante ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
7. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au programme ? Jusqu'à quel point la coordination entre les parties prenantes a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?
8. Existe-t-il des risques économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions du programme aux produits et effets du programme de pays du PNUD ?
9. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales jouissent-elles d'une appropriation suffisante des acquis du programme ?
10. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

### 3. Guide d'entretien adressé aux autorités administratives, religieuses et coutumières locales

1. Comment avez-vous été informé de l'existence et de la mise en œuvre du projet ?
2. Quelles sont les activités que le projet a réalisées dans votre territoire/localité ? Avez-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, comment ?
3. Selon vous, les objectifs et les activités du projet étaient-ils en adéquation avec les besoins prioritaires des bénéficiaires dans votre zone/localité ?
4. Quels sont d'après vous, les besoins/activités prioritaires susceptibles de contribuer au renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et protection des droits de l'homme au Togo ? Quels sont les améliorations et ajustements/adaptations que le projet aurait pu faire afin que l'offre rencontre mieux les besoins des bénéficiaires ?
5. Quels sont les principaux acquis ou principaux résultats obtenus dans votre territoire/localité suite à la mise en œuvre du projet ? Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du projet au niveau des bénéficiaires ?
6. Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités du projet qui ont été exécutés dans votre territoire/localité et les résultats obtenus ?
7. Que pensez-vous de la qualité de planification et de programmation des activités du projet ? Dans quelle mesure les délais qui vous ont été communiqués pour la réalisation des activités ont-ils été respectés ?
8. Quels ont été les principales contraintes à la réalisation des activités du projet ? Les solutions adoptées pour la résolution de ces problèmes vous ont-elles paru opportunes et efficaces ?
9. Quelles sont selon vous, les réussites et les bonnes pratiques à mettre en avant dans votre territoire/localité au terme de la mise en œuvre du projet ?
10. Quelles ont été selon vous les faiblesses de la modalité d'exécution du projet ?
11. Quelles sont les dispositions prises à votre niveau pour assurer une pérennisation des acquis et des avantages du projet dans votre zone/localité ?
12. Quels sont les principaux risques pouvant influencer négativement la pérennité des acquis du projet dans votre territoire/localité ?

#### 4. Guide d'entretien adressé aux communautés bénéficiaires (individus et groupes)

1. Les activités proposées par le projet constituaient-elles des réponses à des besoins spécifiques des populations de votre région ou de votre commune ?
2. Comment les populations de votre région ou commune ont-elles participé à l'identification de ces activités ? Comment jugez-vous la participation de la communauté locale à la conception du projet ?
3. Qu'auriez-vous recommandé pour le renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et protection des droits de l'homme au Togo ?
4. A quelles activités du projet avez-vous participé ?
5. Selon vous, quelles sont les principales difficultés et contraintes qui ont impacté la mise en œuvre des activités prévues par le projet ?
6. Identifiez les points positifs et les difficultés/contraintes qui ont caractérisé la collaboration entre les populations et les différentes parties prenantes du projet (FDS, équipe du projet, administrations locales, OSC). Quelle influence ont-ils eu sur l'atteinte des résultats du projet ?
7. Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités d'information / sensibilisation et des appuis reçus dans le cadre du projet ?
8. Comment trouvez-vous la participation des bénéficiaires à la mise en œuvre de ce projet ?
9. Quels changements positifs consécutifs à la mise en œuvre du projet sont-ils observables ou anticipés à sa clôture, notamment en rapport avec le renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention des conflits et violences et protection des droits de l'homme au Togo ?
10. Quels risques majeurs liés à l'environnement (social, économique, politique, sanitaire) pourraient influencer négativement la pérennité des appuis obtenus dans votre région/localité ?
11. Comment le PNUD et l'UNICEF et leurs partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures et les méthodes de travail pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?
12. Trouvez-vous les acteurs locaux (services étatiques : police, gendarmerie, justice ; autorités administratives, religieuses et coutumières ; leaders communautaires...) ont des capacités pour prévenir et résoudre les conflits ?
13. Trouvez-vous que ces capacités se sont améliorées grâce aux interventions du projet PBF ?
14. Trouvez-vous qu'il y a suffisamment d'initiatives locales de préventions et de gestion des conflits ?
15. Trouvez-vous que les interventions du projet PBF a contribué à l'émergence d'initiatives locales de prévention et de résolution des conflits ?
16. Trouvez-vous les populations ont confiance, peu confiance ou pas du tout confiance aux forces de défense et de sécurité ?
17. Trouvez-vous ce niveau de confiance a changé avec les interventions du projet ?
18. Trouvez-vous que l'étendue et la gravité des violations des droits de l'homme a augmenté, a baissé ou est restée inchangée ?
19. Trouvez-vous que les interventions du projet ont eu une incidence quelconque sur l'étendue et la gravité des violations des droits de l'homme ?