



Lomé, 9 novembre 2015

Atelier de restitution/validation de l'Etude en Suivi et Evaluation (S&E) et les services en Gestion de la Performance (GP) des programmes et projets au Togo

Cette étude a été initiée par le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), et réalisée par Mme Valentine Sama, Consultante Internationale en Economie de Développement. Il s'inscrit dans le cadre de la mission d'agence d'exécution du CESAG, au niveau francophone, pour le compte de CLEAR (Center for Learning on Evaluation And Results-Centre de Renforcement de Capacités en S&E et en GRD), qui est une structure ressource de la Banque Mondiale pour ses appuis techniques et financiers aux pays en développement pour renforcer leurs capacités en S&E et en GP.

A travers cette étude, le CESAG cherche à évaluer la demande en suivi-évaluation et gestion de la performance au Togo, en vue d'adapter ses approches, dans la dynamique de la mission qui lui a été assignée par Clear. Aussi, l'étude visait spécifiquement à identifier les leaders et acteurs du S&E et de la Gestion des Performances (GP), les institutions existantes contribuant au développement durable des capacités en S&E au Togo; évaluer leurs besoins spécifiques; déterminer les moyens de les soutenir dans une optique de promotion d'une culture de l'évaluation dans le pays.

A l'ouverture de l'atelier, M. Fall Mboulé Ibrahim, représentant du CESAG, s'est réjoui du travail abattu par la consultante à qui il a présenté ses félicitations.

M. Edjéou Eshohanam, Directeur du cabinet du ministre en charge de la Planification du Développement, a pour sa part rappelé les efforts du Togo, résolument tourné vers le Suivi et Evaluation et la gestion axée sur les résultats. En la matière, a-t-il souligné, le pays met en œuvre le PRCSET (Projet de Renforcement des Capacités en Suivi et Evaluation au Togo) qui vise à renforcer les capacités des décideurs, responsables cadres et autres ressources humaines du secteur public à utiliser les données des processus de suivi et évaluation pour assurer des prises de décisions fondées sur des faits avérés.

A la suite de la présentation des résultats de l'étude par Mme SAMA et des travaux de groupes, les enseignements tirés de cette étude, suivant les grands axes abordés que sont :

Environnement du suivi évaluation au Togo : Le suivi et évaluation est encore à l'état embryonnaire, cependant, la plus part des acteurs nationaux affiche leur volonté de s'intégrer dans la dynamique du sujet. Les éléments caractéristiques identifiés sont :

- il n'existe pas de lois, décrets, arrêtés ou règlements instituant le Suivi et Evaluation au Togo
- La pratique du suivi et évaluation est très soutenue aussi bien par les bailleurs de fonds (notamment la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la Banque Africaine de Développement (BAD), de la Banque Islamique de Développement (BID), de la Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique (BADEA) etc.), que par les acteurs nationaux à des degrés divers. Ainsi, relève t on que l'évaluation des programmes et projets financés par le budget de l'Etat est très peu réalisée, d'où l'absence des rapports sur les impacts de ces programmes et projets ; tandis que celle des programmes et projets financés par les bailleurs de fonds est effectuée régulièrement et conformément aux procédures desdits bailleurs de fonds (remarquable dans les secteurs prioritaires : Santé, Education, Agriculture, Infrastructures, environnement, Eau-Assainissement).
- la mise en place des structures de prise en charge du suivi-évaluation dans certain ministère (agriculture, environnement santé, environnement, etc.) et la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités avec l'appui de partenaires techniques et financiers,

- la mise en place du Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et évaluation des Politiques de Développement (DIPD) par décret N° 2010-170/PR du 13 décembre 2010.
- Il existe une stratégie nationale de planification du développement (la SACAPE), dont le suivi est confié au Secrétariat Technique du DSRP.
- La périodicité des rapports d'étapes des OMD est bien respectée et l'évaluation est bien effectuée sous la coordination du Ministère chargé de la Planification avec les différents acteurs impliqués dans l'atteinte de ces objectifs.
- Les capacités technique, informatique et financière sont insuffisantes.
- Il n'existe pas de contrats et rapports de performance permettant de planifier et de rendre compte de la mise en œuvre.
- La gestion de la performance au Togo n'est qu'à un état embryonnaire bien que les ministères et institutions disposent de plans stratégiques

Utilisations attendues d'un système de suivi et évaluation au Togo : Au Togo le suivi et évaluation est beaucoup plus utilisé pour la contribution aux politiques et à la planification à moyen terme. C'est le cas du DSRP-I et du DSRP-C et aujourd'hui de la SCAPE dont le rapport bilan a été réalisée en 2014. Il est à relever que cet outil est moins utilisé pour les besoins de reddition des comptes. Tout ceci est imputable à l'absence d'une stratégie nationale.

Engagement au niveau politique : Depuis quelques années l'on note une volonté politique de développer le système de S&E au Togo. En témoignent les réformes mises en œuvre et celles en cours dans le pays, notamment la mise en place des structures pour prendre en charge le suivi et évaluation. Il s'agit entre autres du Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, du Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques et du Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration. A ces initiatives, s'ajoutent entre autres : le projet de renforcement des capacités en suivi et évaluation qui est en cours de mise en œuvre avec l'appui de la Banque Mondiale. A cela s'ajoute le DIPD

Les défenseurs du suivi et évaluation au Togo : on en retrouve dans le secteur public (la Cellule Economique de la Présidence de la République, les membres du Comité interministériel de suivi des lettres de mission des départements ministériels, les Ministre en charge de l'économie et des finances, de la planification, de la prospective, le Secrétaire permanent chargé des politiques de réformes et des programmes financiers, etc.), la société civile (Union des ONG du Togo, la section togolaise de la communauté africaine des praticiens (AFCOP), le Réseau Togolais des Evalueurs, etc.), le secteur privé (la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo, le Conseil National du Patronat (CNP))

Capacités actuelles en suivi et évaluation au Togo : En absence d'un système national formel en matière de suivi et évaluation, Le système actuel se compose de plusieurs services créés au sein des ministères et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques. Aucune unité centrale n'est mise en place pour coordonner le suivi et évaluation au niveau national. En effet, dans l'administration publique togolaise, il existe à ce jour, cinq (05) structures qui mènent des activités de coordination à des degrés divers en matière de suivi et évaluation.

Arrangements institutionnels d'appui au suivi et évaluation au Togo : il existe certains dont les rôles et responsabilités ne sont pas spécifiés (exemple : le Secrétariat Permanent chargé des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers) et d'autres qui ne sont pas encore mûrs (exemple : le Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques, Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT)).

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

En ce qui concerne les bailleurs de fonds, chacun dispose de son propre arrangement institutionnel du système de suivi et évaluation avec des rôles et responsabilités spécifiés. Tous ces arrangements ne sont pas mûrs et nécessitent un renforcement.

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

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

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

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

Principales forces du suivi et évaluation au Togo : Les principales forces à mettre à l'actif du suivi évaluation au Togo sont :

- L'existence d'un Plan et des outils de suivi et évaluation mis en place pour le suivi et l'évaluation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE),
- L'existence d'un Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et d'Evaluation des Politiques de Développement (DIPD), quoique partiellement opérationnel (uniquement au niveau central)
- L'existence de structures au sein des départements ministériels et de certains organismes publics et parapublics qui produisent et publient des données statistiques (DESID, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), etc.),

- La disponibilité de plusieurs rapports de S&E (QUIB, MICS, RGPH, rapports bilan de la SCAPE et des OMD, etc.) et d'un Guide méthodologique de suivi et évaluation des politiques sectorielles, élaborée par le CADERDT en avril 2013.

Faiblesses et principaux défis en suivi et évaluation au Togo : Les principales faiblesses et défis à relever en S&E sont :

- L'inexistence de politique ou de stratégie nationale en matière de S&E,
- L'absence de dispositifs nationaux appropriés et formels de S&E
- L'inexistence de texte réglementaire créant de façon systématique les directions de la planification et du suivi et évaluation (DPSE) dans les ministères et autres organes de l'administration publique togolaise,
- L'absence de structures chargées du suivi et évaluation, de mécanismes ou de systèmes de suivi et évaluation formels dans les Institutions de la République
- l'insuffisance des ressources matérielles, financières et humaines appropriées et qualifiées dédiées aux fonctions de planification et de S&E dans les institutions.

Demande potentielle des services en suivi et évaluation : La demande en suivi et évaluation est manifeste et tend à s'accroître considérablement à l'avenir dans tous les secteurs d'activités en raison des exigences de bonne gouvernance qui imposent le respect des principes fondamentaux de transparence, d'efficacité, d'efficience et de responsabilité dans la gestion des affaires publiques.



(Mme Valentine SAMA à gauche, M. Edjéou Eshohanam au milieu, M. Fall Mboulé Ibrahim à droite)



(photo de famille des participants)