



## **Remerciements**

Les évaluateurs expriment leur reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de leur temps et de leur énergie pour les aider à mener ce travail à bien. Ils souhaitent en particulier remercier M. Ouro-Bossi Tchacondoh, Président du COPED, le personnel de cette organisation, ainsi que les représentant(e)s du Centre Sogolon et de

Grâce à eux les évaluateurs ont obtenu de nombreux rendez-vous à Lomé et  
onnaissants à toutes

les personnes rencontrées pour les informations

**Table des matières**

I. EXECUTIVE SUMMARY ..... 1

VIII. CONSIDERATIONS GENERALES ET REFLEXIONS FINALES.....	32
IX. LIMITATIONS, CONTRAINTES ET RESERVES .....	32
ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES (VERSION ANGLAISE) .....	33
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINES.....	34
ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTREES .....	35
ANNEXE 4 : LISTE DES ABREVIATIONS.....	36







## II. Résumé

### (i) *Le projet*



***Le projet n'a pas été suffisamment tourné vers les acteurs institutionnels.*** Les groupes cibles du projet étaient tous des membres de la société civile ou des leaders politiques locaux ; aucun ne repr

***Les capacités institutionnelles des promoteurs du projet n'étaient pas suffisantes dans tous les domaines couverts.*** Les partenaires du COPED en particulier la taille critique nécessaire pour contribuer de façon substantielle à la réalisation du projet.

***La gestion administrative du projet était satisfaisante.***

***Le nouveau projet devrait inclure un travail auprès d'acteurs institutionnels.*** Un projet dans les domaines des droits et des libertés

### III. Introduction et contexte du projet

#### (i) *Objectifs du projet et de l'évaluation*

Le projet

Tous au Togo » (DL2T). Il a été u 1<sup>er</sup> octobre 2008 au 30 septembre 2010, par un consortium de trois organisations de la société civile togolaise : le Centre

Responsables du budget (et du comptable externe chargé de la certification des comptes du COPED) ;  
et sur les droits de  
des médias ;  
institutions togolaises  
Communication (HAAC), Commission vérité, justice et réconciliation (CVJR).

internationales des droits de l'homme, pour sa gestion des droits et des libertés. Il a même été sanctionné en 1993 par une suspension de sa coopération avec ses partenaires bilatéraux et multilatéraux pour cause de déficit démocratique.

impasse sociopolitique, un déclin économique et financier, une pauvreté croissante et à un désengagement des bailleurs de fonds.

illustré en 2005 par un scrutin présidentiel particulièrement violent et meurtrier. Une Commission vérité, justice et réconciliation (CVJR)

(CNDH) ont été mises en place, en réponse aux demandes de la société civile, afin (pour la première) de rendre compte des violences politiques depuis 1958 et (pour la

politique togolaise concernant les droits de

inefficaces, malgré le soutien matériel de la communauté internationale. La CNDH manque

certaine léthargie  
réellement son rôle de protection et de promotion

La CVJR, quant à elle, a été établie en 2009 pour une durée en principe limitée à deux ans, pour compiler un rapport sur les violations des droits de l'homme, l'indépendance, et proposer des mesures de nature à favoriser la réconciliation nationale. Malgré le mandat.

résumer comme suit les principales préoccupations de la communauté internationale

ont subi

stigmatisation »  
ion.

« climat de méfiance » de la part des autorités.

Des femmes défendant les droits humains des femmes ont été en particulier les cibles de tracasseries juridiques mettant en cause leur capacité à mener des actions efficaces.

onaux

pacifiques ont été interdites sans cause valide au regard des instruments intern

également été interdites ou limitées, apparemment au-  
instruments internationaux en question.

Les medias continuent de subir d



## IV. Objecti

### (i) *Objectifs du projet*

Les objectifs spécifiques étaient manifestement exprimés en termes de solutions aux problèmes suivants :

Faible niveau de compréhension du sens et de la portée de la démocratie représentative ;

Faible implication des femmes dans la vie politique ;

Manque de cohésion sociale afin de créer une dynamique nationale entre les ethnies, les partis p

documents de projet, *n'est pas explicitement décrite* dans les documents de projet. La section suivante propose une reconstitution du cadre logique du projet.

**(ii) Logique d'intervention**

Une meilleure compréhension du projet à travers sa définition, ses objectifs, sa stratégie et ses résultats prévisionnels suppose -après synthétiser le cadre logique du Projet en prenant pour point de départ les activités du projet et se terminant par « *l'objectif de développement* » recherché, en passant par les résultats.

Il est important de noter que, si les activités mentionnées dans le tableau sont bien prévues dans le document de projet ce qui aurait pu être décelé au stade de signature du projet.

*« la promotion de la culture démocratique »*

La lecture du tableau met en relief certaines des difficultés liées à la stratégie du projet et à -ci seront exposées plus avant dans les pages qui suivent, mais on s suivants :

déjà formés en matière de droits humains et de démocratie. Les partenaires eux-mêmes devaient être formé

développement.

Le noyau de personnes formées dans le cadre du résultat 2 est relativement restreint, et le projet n

Le lien entre les résultats 2 et 3 manque de clarté : les sessions de sensibilisation du public principalement rural (résul personnes formées en tant que membres de groupes cibles (résultat 2), cT/F13 11.63(r)-3()-2



## V. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est basée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux coopérations et le développement économique auxquels la valeur ajoutée du FNUD. Les questions et sous-document.

### **(i) Pertinence**

La description du contexte dans lequel a été réalisé le projet a été fidèle et conforme aux rapports récurrents

-il pas été plus efficace  
ayant de manière incontestable  
connu des violences lors des élections passées ? Le résultat aurait été plus tangible  
t été que plus appréciable.

**En ce qui concerne la réduction du « déficit démocratique » :**

e et

groupes cibles et les activités auprès de la population rurale alors que le travail auprès de cette population était un des points mis en relief dans le document de projet de 2008.

Il est donc possible de considérer en conclusion que, si le projet était pertinent dans son principe, sa pertinence de fait a été relativisée par des lacunes de conception (non-ciblage de parties prenantes importantes, telles les secteurs de la sécurité et du judiciaire) et par une

mois.

### **(ii) Effectivité**

Au vu des différents rapports émis par le COPED et ses partenaires, il est évident que activités ont été réalisées pas correspondu en tous points à ce que le document de projet laissait entendre (voir ci-dessus).

ntendu pas pu assister aux activités. Toutefois ils ont rencontré des personnes qui sont intervenues lors des ateliers de formation, ainsi que des personnels des ONG partenaires qui ont participé à la formation initiale destinée au réseau en décembre 2008. Des listes de participants et autres documents fournis par le COPED ont par ailleurs attesté de la réalité des ateliers de formation tenus et mentionnés dans le rapport narratif final soumis 053.35le-91(da)3(s )-112(O)-4(N)6(t)ui





### **(iii) Efficience**

leur obtention. est toujours difficile dans le cas de projets liés à la démocratie et aux droits humains, qui par définition tendent à rechercher des changements qualitatifs plus difficiles à évaluer que des évolutions quantitatives. Dans le cas ardue à plusieurs égards :

Le caractère difficilement quantifiable ou mesurable des résultats obtenus n pas de nature à permettre

recherchés tait pas de même pour les résultats

Le COPED a pu montrer aux évaluateurs que le budget du projet avait été discuté et approuvé par le FNUD, malgré ce que les évaluateurs considèrent comme des montants budgétaires élevés. De fait, le COPED a produit devant les évaluateurs un e-

OPED, ce qui fut fait dans la

-ci des montants élevés du budget.

Les règles de financement du FNUD autorisent contraire utres organisations soutenant des projets similaires à financer des frais et charges fixes des organisations, tels que les loyers, les salaires, les équipements, etc. Cet état de fait a, dans le cas de ce projet, apparemment contribué au fait que les moyens mis en ont pu être en déphasage par rapport aux résultats obtenus.

- x On peut noter aussi de variations de taux de change entre le moment où le financement est demandé et celui de la réalisation du projet. Le COPED et ses Dollar par rapport au Franc CFA pendant cette période aurait pu faire courir au projet, ont eu tendance à surestimer le coût des activités pour se prémunir contre une telle éventualité.

Les éléments ci-dessus contribuent à expliquer le budget élevé du projet par rapport aux son ensemble fait preuve de parcimonie vités. On peut illustrer cela par certains des choix opérés :

Le choix de recruter du personnel rémunéré mensuellement pendant toute la durée du projet, certainement pas quotidiennes, est aussi

COPED et à ses partenaires pour avoir, à travers ses activités, atteint tous les objectifs prévus. se situe au niveau de la mesurabilité ou de la quantification des résultats :

Il est virtuellement impossible de savoir si le public togolais, en particulier la population rurale que le projet ciblait en priorité, a amélioré sa compréhension de la démocratie représentative. En effet, le projet a tenté de toucher ce public par trois biais :

- Les membres des groupes cibles spécifiques (jeunes, femmes, animateurs, élites locales) devaient transmettre les connaissances acquises lors des suivi des éventuelles formations, il est donc impossible de savoir si cette approche a eu un impact.
- Les réunions de sensibilisation menées dans les régions. Celles-ci on pu avoir un impact ponctuel dans certaines communautés, mais il est improbable que cet impact a été durable : il faut tenir compte du fait que des réunions publiques ont eu lieu dans de nombreuses localités, mais celles-ci furent trop courtes pour avoir vraisemblablement eu un impact notable.
- Les émissions radiophoniques. Celles-ci devaient exposer la population à des informations sur les thèmes couverts par le projet.

Les gestionnaires du projet  
eur auraient permis de mesurer

politique.

Il est également difficile de savoir si les femmes participent plus à la vie politique en  
bats que en

-dessus est également

difficile à quantifier.

### (v) **Pérennité**

Notre analyse se situera à deux niveaux : la pérennité du projet et celle de ses résultats. Les conditions de la pérennité du projet peuvent être :

**La volonté de pérennité par les promoteurs** : la volonté et la détermination du COPED à continuer les actions en faveur de la promotion de la culture démocratique, la non-violence, la participation des dirigeants. Par ailleurs, la lutte pour la démocratie étant une conquête quotidienne, la matière ne devrait pas manquer.

**Les moyens humains** : ils ne semblent pas manquer, le COPED et ses partenaires disposant de nombreuses antennes dans chacune des cinq régions économiques du Togo. Ceux-ci sont formés et revendiquent le bénéfice de la réforme de la justice (DL2T).

**Les moyens matériels et logistiques** : le COPED et ses partenaires garderont manifestement le bénéfice des biens mobiliers et autres équipements acquis en vue de la réalisation du Projet. Nul doute que ces biens et équipements pourront être mis à contribution pour perpétuer la pérennité du Projet. Toutefois le fait que le site internet du COPED, financé par le FNUD, est devenu indisponible juste après la fin du projet peut faire naître des craintes quant à la pérennité des résultats. Ce fait est

services.

**Les moyens financiers** : ce point est un défi pour une immense majorité des promoteurs, car les éléments précédents ne sont certainement pas suffisants pour assurer la pérennité des résultats du projet.

Toutefois le tab

de gestion de projet. Il est clair également que le COPED est favorablement connu de nombreux donateurs de fonds actifs au Togo (Fondation Konrad Adenauer et *National Democratic Institute* américain, etc.). Les

donc assez positives

mesure de mener des actions à travers le pays,

: le personnel a su

Souplesse du mandat : le FNUD est quasiment unique parmi les bailleurs au Togo, parmi celles disponibles au Togo, mais elle est plus restrictive dans la mesure où les qui peut exclure des propositions viables mais couvrant des questions non prioritaires

## VI. Conclusions

On peut synthétiser les constatations et réponses aux questions évaluatives présentées au chapitre précédent.

### **(i) Le projet DL2T a manqué d'une stratégie rigoureuse**

Le projet n'était pas suffisamment structuré sous une forme qui aurait rendu plus explicites les résultats attendus et surtout la manière dont chaque résultat devait

être atteint, en particulier.

### **(ii) La gestion financière du projet a manqué de rigueur**

Le financement important dans le contexte togolais reçu du FNUD aurait dû mener à la mise en œuvre de synergies entre elles. De fait, le

projet n'a pas permis de tirer pleinement parti de ces synergies.

### **(iii) Les partenariats**

évaluateurs, que le personnel du COP souhaitait apprendre et développer ses capacités de gestion.

***(vi) Certains des partenariats ont été satisfaisants en termes de valeur ajoutée***

Le projet a impliqué des partenariats formels entre les trois ONG mais aussi des partenariats plus informels centrés sur des activités spécifiques. Par exemple, la production radiophonique a impliqué un partenariat avec Radio Lomé tout au long des représentations de la HAAC, de la CVJR et de la CENI pour des activités de formation, ce qui a contribué à les rendre

## VII. Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation. Elles sont toutes adressées au COPED et à ses partenaires, sauf la dernière qui est adressée au FNUD.

***(i) Le COPED devrait mettre en œuvre une suite au projet, tirant les leçons du présent projet***

Malgré les faiblesses pointées au chapitre IV, les besoins auxquels le projet DL2T se confronte on pourrait former une

insuffisances du projet DL2T.

acquise, pour mener à bien un projet mieux géré et à la stratégie plus rigoureuse.

***(ii) Le nouveau projet devrait être conçu sur la base d'une stratégie à long terme***

Il est nécessaire de fonder tout nouveau projet sur un examen détaillé des tenants et des aboutissants des problèmes à régler. Cet examen devrait p  
stratégie incluant les aspects suivants :

Description de la situation actuelle, et en particulier des aspects que le projet se propose de changer. Dans toute la mesure du possible, des critères mesurables devraient être ide

Une approche participative (séminaire réunissant experts et membres de la société civile, etc.) serait une bonne manière de mettre en route une réflexion qui aboutirait à la production du document stratégique recommandé.

***(iii) Le nouveau projet devrait inclure un travail auprès d'acteurs institutionnels clés***

La recommandation précédente demande que tout nouveau projet soit développé autour de principes cohérentes avec les objectifs affichés. Elle recommande aussi de formuler des priorités.

Les acteurs sont les forces de travail qui jouent un rôle important (parlement, ministères régaliens).

***(iv) Le COPED et ses partenaires devraient se former mieux en matière de droits de l'Homme***

La conduite du projet DL2T, comme le montre le contenu des formations et des documents produits, a permis au COPED et à ses partenaires de développer un message crédible auprès des institutions et des organisations de la société civile travaillant dans ce domaine.

***(v) Le COPED devrait étudier l'opportunité de former de nouveaux partenariats avec la société civile***

## VIII. Considérations générales et réflexions finales

### *(i) DL2T, un investissement*

Il est clair que le présent rapport est relativement critique .

concernés. En ce sens, le projet aura été développer leurs capacités en matière de conception et de gestion de projet. Ils méritent compétents existent dans ce domaine au Togo.

### *(ii) Le FNUD, un rôle important*

Comme indiqué plus haut, le Togo est un pays où peu de bailleurs sont présents. Parmi eux,

## Annexe 1 : questions évaluatives (version anglaise)

DAC criterion	Evaluation Question	Related sub-questions
Relevance	To what extent was the project, as designed and implemented, suited to context and needs at the beneficiary, local, and national levels?	

## Annexe 2 : documents examinés

Diverses correspondances administratives

- Document de présentation du COPED
- Fiches de présence aux séminaires de formation organisés
- L
-



## Annexe 4 : liste des abréviations

APER

CENI Commission électorale nationale indépendante

CNDH Commission nationale des dro

COPED

CVJR Commission vérité, justice et réconciliation

DL2T Droits et libertés pour tous au Togo

FNUD Fonds des Nations Unies pour la démocratie

HAAC uel et de la communication

IEDDH

ONG