

**ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES NATIONS UNIES
POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°. PD : C0110/10**

UDF-TOG-08-236 / Programme d'action pour l'implication d' e a

Table des matières

- (i) 12
- (ii) 12
- (iii) Contexte national du projet 13

ET MISE EN ŒUVRE DU

I. Executive Summar

The quality of documents was not always good. Some documents, especially *the "Believers' Guide for the Election Period"*, were well-written and appropriate to the needs. On the other hand the newsletter was inadequate.

Election observers were trained as planned, but the planned Interfaith Committee on Election Observation was not established. The report produced by the election observers was of low quality.

More generally, the project activities were not integrated into a coherent whole. As a result, the effectiveness of the project was weak.

The **efficiency** of the project left much to be desired. The main concerns were:

High staff costs, not always clearly justified.

High capital costs, also with weak justification. Some costs such as those for the website were much higher than prevailing market prices in Togo.

Project management costs. For example, six regional focal points were funded irrespective of activities they implemented. Many other costs were related solely to project management, not to specific activities.

In this context, it is clear that the project did not make the best possible use of its financial resources.

It is also clear that the project manager did not have the managerial skills required for its implementation. In formal terms, real efforts have been made and the project manager was able to produce, at the request of the evaluators, various consultancy contracts and other documents relating to the implementation of activities. However, the management had shortcomings:

The project manager acted without supervision.

The project steering committee had only a marginal role in project management.

There was little attempt to obtain buy-in from the religious groups targeted by the project.

It is therefore clear that the project has not fulfilled the criterion of efficiency, since the resources for activities were not consistent with the results obtained, both in strategic terms and in terms of execution.

The project was to help ensure that the religious and community leaders become "partners"

In conclusion, it is not possible to identify the impact of the project beyond the potential benefits for a few hundred training participants.

Project **sustainability** is affected by the low level of relevance of the project as it was conducted, the weakness of its management and the lack of impact of activities on target populations. Sustainability of the project is also reduced by the attitude of stakeholders: it was clear that the vast majority linked their participation in the existence of financial compensation.

The only identifiable elements of sustainability are related to practical aspects: it is clear that AIEPM was able, through the project, to rent and furnish premises and to pay its staff for 24 months. Overall however, it must be recognized that the project did not meet the criterion of sustainability.

(iii)

necessary to ensure that UNDEF has the means to prevent applicants from making misleading claims, without making the procedure overly burdensome.

The financial audit procedure is open to abuse.

UNDEF requires organizations to establish plans to conduct an independent financial audit. However, the procedure allows applicants to freely select auditors. This leaves open the possibility that the audits lack rigor. It might be useful for UNDEF to consider the possibility of identifying independent audit firms.

(iv) Recommendations

AIEPM must strengthen its governance.

AIEPM should review its own governance procedures so as to ensure that its director is duly subject to appropriate supervision, including on the content and projects that the organization submits to donors. If necessary, the organization should seek advice from other non-governmental institutions, including religious structures, such as the Christian Council of Togo.

AIEPM must strengthen its project management capacity.

Before implementing a new project, AIEPM should establish structures to ensure that weaknesses and difficulties encountered on this project will be avoided in the future. The organization should in particular:

- Set up a broader management team, in which administrative, financial and strategic responsibilities are distributed between different people.
- Ensure that financial controls check payments for administrative appropriateness and also in terms of their relevance to project objectives.
- Coordinate strategy (and project design) with other non-governmental organizations working on human rights and democracy.

The evaluators cannot recommend that AIEPM should seek new project financing until the above recommendations are implemented.

UNDEF should establish procedures that further mitigate the risk of misleading proposals being approved.

The selection procedure UNDEF is inherently based on a presumption of good faith on the part of applicant organizations. This attitude is in itself appropriate, and experience shows that it is generally justified. The procedure includes a number of safeguards aimed at reducing the risk that inappropriate proposals are supported. However, in view of the present project, it is recommended that UNDEF consider implementing

civil society organizations.

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Le projet qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation est dénommé « Programme d'actions pour l'implication des leaders religieux et leaders d'opinion communautaires dans la promotion de la démocratie et la pérennisation de la paix au Togo » (AILERODEP). Il a été mis en œuvre du 1^{er} novembre 2009 au 30 octobre 2011, avec un budget total de 250 000 dollars US. L'agence de mise en œuvre était l'Association internationale des éducateurs pour la paix du monde (AIEPM).

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- « Contribuer à l'instauration d'un climat de paix au Togo pour les élections de 2010 par l'implication des leaders religieux dans le processus de pacification du pays » ;
- « Renforcer l'appui institutionnel des organes communautaires [chefferies, etc] dans la promotion de la démocratie et la pérennisation de la paix au Togo. »

Le projet s'adressait aux principales confessions religieuses, donnant la priorité aux leaders communautaires et religieux, et parmi ceux-ci en particulier les femmes et les jeunes.

(ii) Évaluation du projet

Le document de projet présentait une analyse correcte de la situation au Togo en ce qui concerne les droits de l'Homme et la démocratie. Il notait la mauvaise situation des droits humains et la violence électorale récurrente, ayant atteint un sommet en 2005. L'analyse restait vague parce qu'elle ne s'intéressait pas aux causes des faiblesses identifiées. Cette imprécision de l'analyse a écorné la **pertinence** du projet, dans la mesure où ces deux facteurs ont mené le projet à négliger les contraintes externes, en particulier la responsabilité des autorités gouvernementales dans les violations des droits humains au Togo.

Deux autres facteurs limitant la pertinence du projet furent la faible implication des confessions religieuses autres que protestantes et l'audience réduite de ces dernières. Cet élément est d'autant plus troublant qu'il pose la question de la sincérité de la proposition de projet soumise au FNUD. En effet, la lecture de celle-ci laissait clairement entendre que le partenariat de l'AIEPM avec l'église catholique était acquis. Or les minutes d'une réunion fin 2009 entre l'AIEPM et la Commission justice et paix de l'Eglise catholique prouvent qu'aucun partenariat n'avait été noué avant la soumission de la proposition au FNUD. Cette question est discutée en détail au chapitre IV (iii).

La proposition a identifié un réel problème au Togo, et l'idée de base – renforcer la démocratie par le soutien aux leaders religieux et communautaires – n'était pas en elle-même inappropriée. Certains éléments du projet étaient pertinents. Toutefois la conception extrêmement imprécise du projet, l'absence ou la faible implication de certaines confessions religieuses, et l'absence de réponse aux violations des droits humains effectivement commises au Togo, ont fortement réduit sa pertinence.

Effectivité : de manière générale, les activités prévues dans le document de projet ont été mises en œuvre. Il s'agit là du principal point positif du projet. Les activités menées ont fait l'objet de rapports détaillés. Le contenu des activités de formation et de sensibilisation, ainsi

Les « campagnes de sensibilisations » étaient en fait des événements uniques. Il s'agissait en fait à chaque fois de réunions publiques sans lendemain et non pas d'une série d'actions suivies, comme le suggère le terme « campagne ».

Qualité inégale des documents publics. Certains documents, en particulier le « *Guide du croyant en période électorale* » étaient de bonne qualité, bien écrits et correspondant bien aux besoins. Par contre la lettre d'information du projet ne remplissait que très partiellement son office consistant à informer sur les activités du projet et à soutenir l'action des points focaux et autres parties prenantes.

Les observateurs électoraux ont été formés comme prévu, mais le Comité interreligieux d'observation des élections, prévu par le document de projet, n'a pas été mis en place. On notera par ailleurs que le rapport préparé par les observateurs et soumis à la Commission électorale nationale indépendante du Togo, est extrêmement succinct et dépourvu d'informations précises sur les activités effectivement menées par les observateurs (lieux de déploiement, observation ou non du dépouillement, etc). En l'absence de ces informations et de conclusions tirées par les observateurs de leurs activités, l'exercice d'observation manque de valeur.

Par ailleurs, les activités sont, dans leur ensemble, restées séparées les unes des autres. On ne notait aucune tentative de la part du gestionnaire du projet et de son Comité de pilotage d'intégrer les activités les unes aux autres – par exemple en faisant état dans les émissions radio des résultats détaillés de l'observation électorale, ou en liant les différentes formations entre elles.

On peut donc conclure que l'effectivité du projet au niveau des résultats n'a été que très partielle : le public a pu bénéficier d'une certaine familiarisation avec les thèmes abordés, mais les résultats atteints en ce qui concerne le réseau et les groupes cibles ne sont pas à la

La structure de coordination du projet n'a joué qu'un rôle marginal dans la gestion. Le gestionnaire et les autres représentants de structures religieuses n'ont pas tenté d'encourager l'appropriation du projet par les groupes cibles.

Il est donc nécessaire de conclure que le projet n'a pas rempli le critère d'efficacité, dans la mesure où les ressources consacrées aux activités n'ont pas été en phase avec les résultats obtenus, tant en termes stratégiques qu'en termes d'exécution.

Le projet devait contribuer à ce que les leaders religieux et communautaires deviennent des « partenaires » pour la démocratisation et la paix, et « intègrent » les droits de l'Homme, et à ce que les femmes leaders aient un « engagement actif » dans les processus de décision. Il devait contribuer à sensibiliser la population aux droits de l'Homme et à la démocratie.

Le projet a pu avoir un **impact** positif (en termes de familiarisation avec les droits de l'Homme et la démocratie), tout d'abord auprès des personnes formées, essentiellement des

Dans ce context

développer une réputation de bailleur « facile » – sans toutefois alourdir excessivement la procédure.

Les procédures d'audit financier acceptées par le FNUD sont ouvertes aux abus. Le FNUD exige que les organisations mettant les projets en œuvre procèdent à un audit financier indépendant. Toutefois la procédure permet le libre choix par les organisations du cabinet réalisant cet audit. Cela laisse la porte ouverte à la possibilité que l'audit manque de rigueur. Il pourrait être utile que le FNUD examine la possibilité d'identifier lui-même un ou plusieurs cabinets d'audit appropriés dans chaque pays où des projets ont lieu, sur la base d'un appel d'offre, et demande aux bénéficiaires d'utiliser les services de l'un de ces cabinets.

(iv) Recommandations

L'AIEPM doit renforcer sa gouvernance.

L'AIEPM devrait revoir ses propres procédures de gouvernance de manière à s'assurer que son directeur est dûment soumis à une supervision appropriée, y compris quant au contenu des projets que l'organisation soumet aux bailleurs de fonds. Si nécessaire, la branche togolaise de l'organisation devrait demander conseil à d'autres institutions non-gouvernementales, y compris des structures religieuses, telles que le Conseil chrétien du Togo.

L'AIEPM doit renforcer sa capacité de gestion de projets.

Avant de mettre en œuvre un nouveau projet, l'AIEPM-Togo devrait mettre en place des structures destinées à garantir que les faiblesses et difficultés rencontrées sur le présent projet seront évitées à l'avenir. L'organisation devrait en particulier :

- Mettre en place une gestion plus collective, dans laquelle les responsabilités administratives, financières et stratégiques seront distribuées entre différentes personnes.
- Renforcer les contrôles financiers de manière à vérifier non seulement la régularité administrative des paiements, mais aussi leur pertinence vis-à-vis des projets et des objectifs stratégiques globaux de l'organisation.
- Coordonner la stratégie et la conception de projets avec des organisations de protection des droits de l'Homme et de consolidation de la démocratie ayant une bonne réputation à Lomé.

Sous réserve de la mise en œuvre des deux recommandations ci-dessus, les évaluateurs ne sauraient recommander que l'AIEPM obtienne de nouveaux financements de projets.

Le FNUD devrait renforcer les procédures destinées à réduire le risque que soient approuvées des propositions trompeuses. La procédure de sélection du FNUD est par nature fondée sur une présomption de bonne foi de la part des organisations candidates. Cette attitude est en elle-même appropriée, et l'expérience montre qu'elle est en général justifiée. La procédure comprend un certain nombre de dispositions destinées à éviter que soit apporté un soutien à des propositions inappropriées. Toutefois le présent projet conduit à recommander que le FNUD étudie la possibilité d'ajouter à la procédure existante les éléments suivants, qui contribueraient à réduire plus encore le risque que des propositions insincères soient prises en considération :

- Exigence de preuve formelle certifiant tout partenariat supposé. Lorsqu'une proposition inclut le principe d'un partenariat entre l'organisation candidate et une ou plusieurs autres, la procédure devrait exiger que l'organisation candidate fournisse un accord formel de partenariat. Celui-ci devrait spécifier le nom de chaque organisation partenaire, les responsabilités des différents partenaires au sein du projet et les modalités de leur collaboration (y compris toute compensation financière). De plus l'organisation candidate devra apporter la preuve que tout accord de partenariat a été

approuvé par les instances appropriées chargées de la supervision de chacune des organisations partenaires et joindre un accord signé par les représentants habilités des organisations concernées, en annexe du document de projet.

- Information sur la capacité de l'organisation candidate à mettre le projet en œuvre de manière effective. Ceci est particulièrement important dans le cas d'organisations candidates qui n'ont pas par le passé mis en œuvre des projets d'une taille et d'une durée comparables aux projets soutenus par le FNUD. Les organisations candidates manquant d'expérience ou de capacité institutionnelle pourraient être encouragées à développer des relations de « mentoring » avec d'autres organisations de la société civile, même si celles-ci ne sont pas partenaires en ce qui concerne la mise en œuvre des activités. Dans tous les cas, les organisations candidates devraient être dans l'obligation de décrire les compétences et l'expérience de chaque membre de l'équipe chargée de diriger ou de gérer le projet.
- Information sur les structures de gouvernance de l'organisation candidate et sur les procédures qui seront mises en place pour superviser l'équipe de gestion du projet. Il serait utile de demander aux organisations de montrer que le gestionnaire chargé de la gestion du projet proposé fait lui-même (ainsi que son équipe) l'objet d'une supervision de la part des instances dirigeantes de l'organisation (par exemple de son conseil d'administration).

III. Introduction et contexte du projet

(i) Objectifs du projet et de l'évaluation

Le projet qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation est dénommé « Programme d'actions pour l'implication des leaders religieux et leaders d'opinion communautaires dans la promotion de la démocratie et la pérennisation de la paix au Togo » (AILERODEP). Il a été mis en œuvre du 1^{er} novembre 2009 au 30 octobre 2011, avec un budget total de 250 000 dollars US (dont 25 000 retenus pour les frais d'évaluation). L'agence de mise en œuvre était l'Association internationale des éducateurs pour la paix du monde (AIEPM). Deux partenaires devaient contribuer à la réalisation du projet :

L'Association protestante des œuvres médico-sociales du Togo (APROMESTO), regroupant des Eglises protestantes pour des activités dans le domaine de la santé ;
L'Organisation de la Charité pour un développement intégral (OCDI), association présentée par l'AIEPM comme liée à la Commission Justice et Paix de l'Eglise Catholique.

Dans les faits, l'APROMESTO fut remplacée par le Conseil Chrétien du Togo (CCT), regroupant des Eglises protestantes – le mandat de l'APROMESTO

Certains des consultants et prestataires ayant réalisé des activités dans le cadre du projet (auteur de l'étude de base et rédacteur de la lettre d'information du projet).

Il n'a pas été possible de rencontrer des bénéficiaires finaux des activités, en raison de leur dispersion géographique. Toutefois des informations détaillées sur les activités de terrain étaient disponibles dans les rapports de l'AIEPM.

(iii) Contexte national du projet

Le projet est intervenu au cours d'une période d'importante transition dans les domaines de la démocratie et des droits de l'Homme au Togo, pays régulièrement épinglé ces vingt dernières années par la communauté internationale, notamment par les organisations internationales des droits de l'Homme, pour sa gestion des droits et des libertés. Cette situation a contribué à une impasse sociopolitique, un déclin économique et financier, une pauvreté croissante et à un désengagement des bailleurs de fonds.

Au plan des élections, le Togo s'est également illustré en 2005 par un scrutin présidentiel particulièrement violent et meurtrier. Une Commission vérité, justice et réconciliation (CVJR) ainsi qu'une Commission nationale des droits de l'Homme (CNDH) ont été mises en place, en réponse aux demandes de la

Par ordre d'importance du nombre de pratiquants, les quatre religions sont les suivantes :

- Animisme (estimé à environ 50% de la population)
- Catholicisme (environ 21% à 25% selon les sources¹)
- Islam (12% à 15%)
- Protestantisme (7% à 9%)

Le Protestantisme est lui-même divisé en diverses Églises, revendiquant des dizaines de milliers de membres pour les plus importantes, et quelques milliers pour les plus petites. Il existe d'autres groupes religieux marginaux, dont la Soka Gakkai, émanation d'une secte bouddhiste japonaise, dont les représentants revendiquent plusieurs centaines de membres. La Soka Gakkai était représentée au sein du comité de pilotage du projet.

Les observateurs considèrent que les leaders religieux ont historiquement joué un rôle politique ambivalent au Togo : Certains ont sans conteste soutenu le régime de parti unique de l'ancien président, tandis que d'autres ont été accusés d'avoir tacitement encouragé la violence des élections de 2005. On continue de trouver des accusations de collusion entre autorités gouvernementales et religieuses. Toutefois les allégations selon lesquelles des autorités religieuses ont pu jouer un rôle dans les violences politiques des dernières années n'ont pas été prouvées.

Les personnalités religieuses animistes ne semblent pas exercer une influence politique coordonnée, même si leurs vues sont localement respectées. L'Église catholique est traditionnellement la mieux organisée et la plus visible dans le débat politique – l'Islam étant moins répandu sauf au nord du Togo, et les Églises protestantes ayant une audience sensiblement plus réduite.

¹ L'étude de base effectuée dans le cadre du projet donne des estimations. Il ne semble pas y avoir de statistiques officielles dans ce domaine.

(ii) Logique d'intervention

Gestion du projet
Atelier de démarrage
Formation des points
focaux
Site internet
Comité interreligieux
d'observation des
élections

Structures
opérationnelles pour le
projet

activité n'était prévue pour que les leaders communautaires et religieux féminins puissent, à la suite des formations, effectivement contribuer aux processus de décision au niveau local. Plus généralement, la conception du projet a souffert de ce manque de clarté et de cohérence. Ainsi, des aspects purement administratifs – tels que l'appui financier aux « points focaux » du projet dans les différentes confessions religieuses – étaient mis sur le même plan que les activités du projet telles que les formations. Par ailleurs, la conception d'ensemble du projet ne prévoyait aucune synergie entre les différentes activités, comme par exemple l'établissement de liens entre les différents groupes de leaders communautaires.

(iii) Mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du Projet a été gravement affectée par les facteurs suivants :

Implication très partielle des leaders religieux traditionnels. La justification fondamentale du projet était que les leaders religieux avaient un rôle à jouer en matière de démocratie locale et de paix. Or, la principale religion au Togo est l'animisme, dont la pratique n'est pas unifiée et qui n'est pas représenté par une organisation unique. Le partenaire du projet « représentant » la pratique animiste n'y a joué qu'un rôle marginal.

Non-implication de l'église catholique. Contrairement à ce que laissait entendre le document de projet, l'église catholique ne s'était aucunement engagée à participer au projet lors de sa conception et ne l'a pas rejoint par la suite. En effet, l'Eglise Catholique a mis en œuvre ses propres activités de promotion de la démocratie et d'observation électorale. Après l'approbation du projet par le FNUD, le directeur de l'AIEPM a tenu une réunion avec des représentants de la Commission Justice et Paix (CJP) de l'église catholique, fin 2009. Il ressort clairement des minutes de cette réunion que la CJP n'avait pas été consultée lors de la conception du projet, et qu'elle ne proposait nullement de s'y joindre. La mention dans le document de projet d'un partenariat avec la CJP était donc trompeuse. De même la mention, dans le rapport narratif final du projet, du « désistement » de l'église catholique est abusive, car elle suggère faussement que celle-ci s'était préalablement engagée dans le projet.

Faible implication de la communauté musulmane. L'Union Musulmane du Togo était représentée parmi les organisations mettant en œuvre les activités du projet. Son représentant, rencontré par les évaluateurs, a fait état de son implication dans diverses activités de formation et de sensibilisation. Toutefois ces activités n'ont impliqué qu'un nombre A tq u r de leadex yr religieuxr musulma t b au

aussi respectables soient-elles, ne représentent qu'une faible proportion de la population togolaise.²

Il ressort de cette situation que seule une petite fraction des communautés religieuses du Togo, principalement des paroisses protestantes, ont en réalité fait l'objet d'activités du projet. Les seules activités conçues pour avoir une audience plus large – émissions de radio et distributions d'affiches et autres supports écrits – ont pu toucher d'autres groupes mais sans y cibler particulièrement les communautés et leaders religieux.

Dans ce contexte, il est difficile de considérer que l'objectif du projet a été réalisé ou même approché : les partenaires de mise en œuvre du projet (les huit églises protestantes, le groupe musulman et le groupe bouddhiste, ainsi que l'organisation de leaders communautaires) ont certes pu bénéficier de l'implication d'un représentant dans la structure de gestion du projet, et de la formation de certains de leurs membres. Toutefois cet aspect n'équivaut p

V. Réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est basée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux critères d'évaluation du Comité d'assistance au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économique. Il s'agit des critères de pertinence, d'effectivité, d'efficience, d'impact et de pérennité – auxquels s'ajoute le critère spécifique de la valeur ajoutée du FNUD. Les questions et sous-questions figurent à l'annexe 1 du présent document.

Pertinence

Le document de projet présentait une analyse correcte de la situation au Togo en ce qui concerne les droits de l'Homme et la démocratie. Il notait la mauvaise situation des droits humains et la violence électorale récurrente, ayant atteint un sommet en 2005. Il mentionnait également les « 22 engagements » pris par le Togo en 2004 en matière de démocratisation, ainsi que l'Accord politique global signé en 2006. Toutefois, à partir de ces incontestables éléments de faits, l'analyse proposée par le projet devient beaucoup plus vague. Elle repose sur les points suivants :

Les confessions religieuses « ne peuvent rester indifférentes » aux processus de démocratisation et de pacification de la vie politique.

L'implication des leaders religieux et communautaires dans ces processus « constituerait un atout inestimable » pour pérenniser la démocratie.

L'implication des leaders religieux souffre de handicaps mentionnés ci-dessus au chapitre IV (i).

Les leaders féminins manquent également de capacité, comme indiqué également ci-dessus.

L'analyse reste vague parce qu'elle ne s'a t

En effet, la lecture de celle-ci laissait clairement entendre que le partenariat de l'AIEPM avec l'église catholique était acquis. La proposition faisait état d'un partenariat avec l'Organisation de la charité pour un développement intégral, elle-même présentée comme faisant partie de la Commission Justice et Paix du Togo, l'organisation de développement dirigée par l'Episcopat catholique. Or, comme indiqué au chapitre précédent, les minutes d'une réunion fin 2009 entre l'AIEPM et la CJP prouvent qu'aucun partenariat n'avait été noué avant la soumission de la proposition au FNUD. Il est impossible de savoir si la proposition de l'AIEPM aurait été approuvée si elle n'avait pas mentionné de partenariat avec l'église catholique. Mais en tout état de cause le projet, en n'impliquant pas cette dernière, a perdu en pertinence.

D'autres facteurs ont réduit la pertinence du projet. En particulier :

On peut s'interroger sur l'ambition du projet de couvrir l'ensemble du Togo. Par rapport à cette ambition, le projet manquait d'ampleur puisqu'il n'a permis de former que moins de 300 personnes au total, toutes activités confondues (26 leaders religieux et communautaires formés comme point focaux, 121 leaders féminins et jeunes formés aux principes démocratiques ou techniques d'animation, plus une centaine d'observateurs électoraux³). Rapporté aux 30 préfectures (elles-mêmes divisées en 81 circonscriptions électorales) ce nombre est faible, d'autant plus que les observateurs électoraux n'avaient pas vocation à participer aux activités du projet. Une approche donnant la priorité à un nombre restreint de zones aurait pu éviter le risque de saupoudrage, qui a nuit au développement des capacités (voir section (ii), effectivité).

L'absence d'analyse des risques a également réduit la pertinence du projet. Comme indiqué au chapitre précédent, la proposition de projet considérait qu'il n'y avait « aucun risque » quant à l'exécution du projet, parce que celui-

Les formations. Le projet a formé des superviseurs et points focaux, des leaders féminins et jeunes, ainsi que des observateurs électoraux. Il ne fait aucun doute que le besoin de formation existait – celui-ci était établi entre autres par l'étude de base.

contribué à une gestion relativement transparente.⁷ Toutefois la gestion présentait des insuffisances :

La gestion était centralisée par le gestionnaire du projet, également directeur de l'AIEPM, agissant sans supervision. La structure internationale dont fait partie l'AIEPM-Togo n'a clairement joué aucun rôle dans la supervision du projet ; et le conseil d'administration de l'AIEPM-Togo n'a en pratique exercé aucune supervision sur la gestion du projet.

La structure de coordination du projet n'a joué qu'un rôle marginal dans la gestion. Elle se réunissait rarement (et seulement à l'initiative du gestionnaire du projet), principalement pour prendre acte des décisions de déboursement des tranches successives de financement. Ni les membres de cette structure ni le gestionnaire du projet n'avaient conscience de leur responsabilité de faire en sorte que le projet obtienne effectivement les résultats promis dans le document de projet. Ils se contentaient de s'assurer que les activités prévues étaient réalisées sur le plan quantitatif (nombre de réunions tenues, de personnes formées, etc) mais pas nécessairement que des résultats qualitatifs étaient obtenus – alors que ceux-ci formaient l'essentiel des objectifs et résultats attendus.

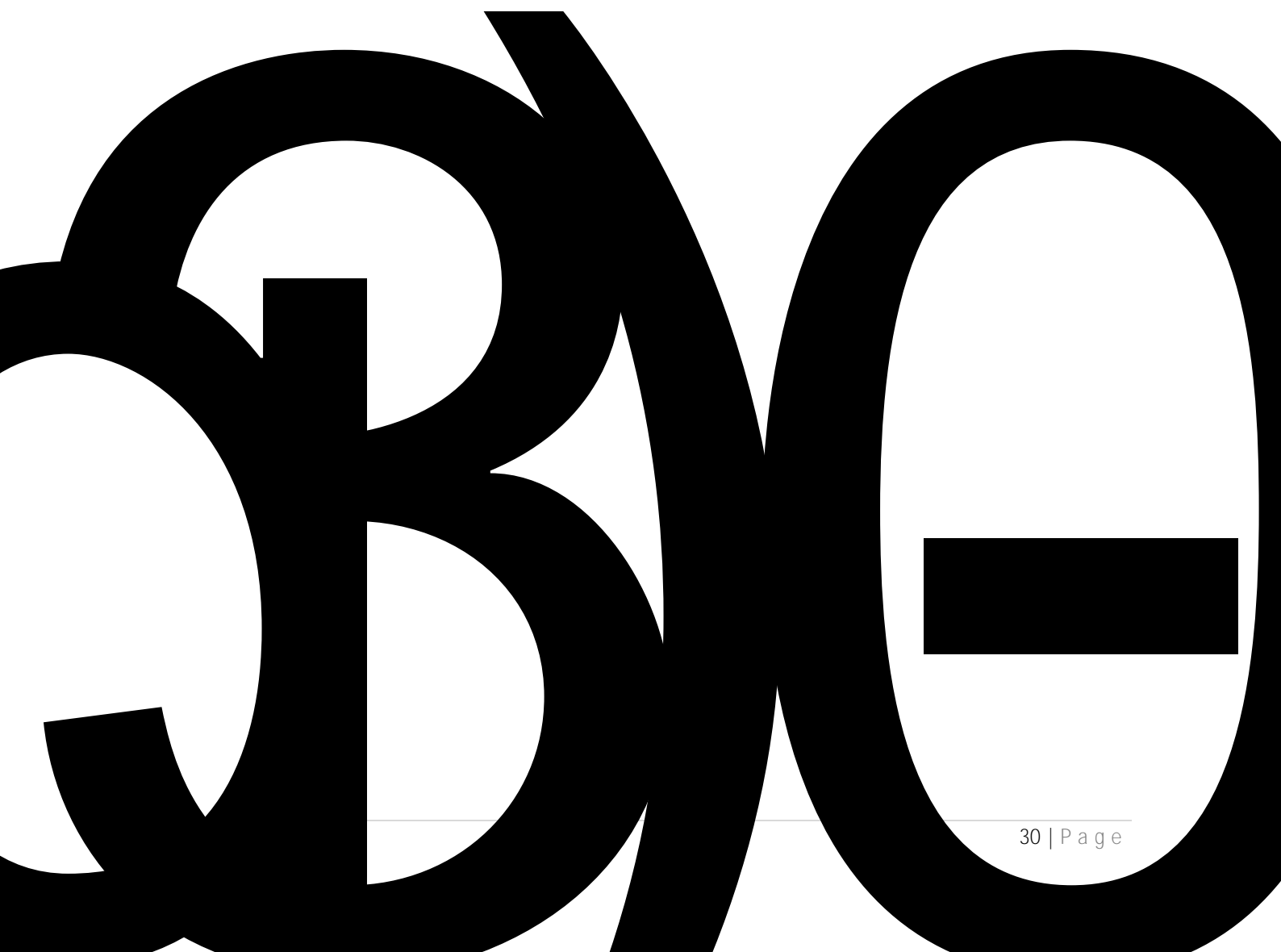
Le gestionnaire et les autres représentants de structures religieuses n'ont pas tenté

d'identifier des procédures ou des structures établies par le projet et ayant des chances de lui survivre –

V. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des

candidates qui n'ont pas par le passé mis en œuvre des projets d'une taille et d'une durée comparables aux projets soutenus par le FNUD. Les organisations candidates manquant d'expérience ou de capacité institutionnelle pourraient être encouragées à



Annexe 1 : questions évaluatives (version anglaise)

DAC criterion	Evaluation Question	Related sub-questions
Relevance	To what extent was the project, as designed and	

Annexe 2 : documents examinés

Outre les documents fournis par le FNUD (document de projet, rapports intermédiaire et final, etc) les évaluateurs on consulté les documents suivants fournis par l'AIEPM-Togo :

Tableau des voyages AILERODEP

Etude de base AIEPM

Rapport Séance Commission Justice et Paix

Listes des personnes formées (leaders féminins, observateurs électoraux, animatrices, participants aux autres sessions)

Rapport annuel AIEPM 2010

Rapport de synthèse, AIEPM 2009

Rapport d'Audit AIEPM 2011

Rapport général d'exécution du contrat formation en PTME 2011

Rapport général de synthèse AILERODEP 2 ans

Annexe 3 : personnes rencontrées

Nom et prénom	Poste
Membres du Comité de pilotage	
AMEDODZI Agbényo	Conseil chrétien
KORECONDE A. Moussa	Union Musulmane
GBODOSSOU-ADJEVI Ida	Soka Gakkai
TATAGAN AGBI Komlan	EEPT
KOUTODZO Dzitossi Aményo M. AMEGATSE	Directeur, AIEPM, Coordonnateur AILERODEP

Annexe 4 : liste des abréviations

A/D	Eglise des assemblées de Dieu
AIEPM	Association internationale des éducateurs pour la paix du monde