

TERMES DE REFERENCE :
Évaluation Formative du Programme de Pays Togo – UNICEF 2019-2023

Titre	Évaluation Formative du Programme de Pays Togo – UNICEF 2019-2023
Coût total	100,000 USD
Lieu	Partiellement virtuelle et partiellement au Togo
Durée	90 homme/jours étalés sur 5 mois 4 mois
Date de début/Fin	Septembre – Décembre 2021 4eme trimestre 2021 1er trimestre 2022 <i>ABS</i>
Type de contrat	Institutionnel
Rapporter au	La Représentante Adjointe La Spécialiste Planification Suivi Evaluation

1. Introduction

1.1 Evaluation du Programme Pays dans le cycle de programmation de l'UNICEF

Selon la nouvelle politique d'évaluation de l'UNICEF, les Evaluations de Programmes de pays sont obligatoires tous les deux cycles. Le Bureau de l'UNICEF du Togo n'a pas fait l'évaluation du programme 2014 – 2018.

Les présents Termes de Référence répondent à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF publiée en 2018 et qui exige que les Programmes Pays soient soumis à une évaluation.

Les Evaluations de Programme de Pays à l'UNICEF sont des évaluations stratégiques qui fournissent une évaluation de la totalité des composantes du programme appuyé par l'UNICEF. Les Evaluations des Programmes Pays à l'UNICEF remplissent un rôle clé dans l'identification des leçons qui peuvent éclairer les ajustements du programme actuel, la conception du prochain programme doit être séquencé pour informer la préparation du prochain Document de programme de pays (CPD), pour informer la préparation du prochain Document de programme de pays (CPD), des Notes de stratégie de programme (PSN) et des théories de changement y relatives, ainsi que les opportunités d'améliorer les performances de l'UNICEF. L'EPP cherche généralement à évaluer : a) si les résultats du programme pays ont été/seront probablement atteints comme prévu et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou non de ces résultats ; b) si le programme pays a contribué de manière critique aux résultats nationaux du Plan National de développement prévus et planifiés, y compris les résultats axés sur les Objectifs de développement durable (ODD), dans le contexte des résultats du Cadre de Coopération du Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF) ; c) si le programme pays a amélioré ou améliore le positionnement stratégique de l'UNICEF pour faire avancer la réalisation des droits de l'enfant dans le pays. Cependant, le CPE n'est pas destiné à mesurer le cadre de résultats complet, une entreprise qui prendrait des ressources et du temps considérables, limitant les

chances que les résultats soient disponibles à temps pour le développement du CP suivant Les EPP sont coordonnées par la Section Évaluation du Bureau Régional de l'UNICEF concerné.

1.2 Contexte

Pays côtier d'Afrique de l'Ouest, le Togo partage ses frontières avec le Ghana, le Bénin et le Burkina Faso. Sa population en croissance rapide atteint 8,6 millions d'habitants¹ en 2021 (7,2 millions en 2017). Elle est majoritairement jeune (40 % a moins de 15 ans) et est caractérisée par un taux de croissance annuelle qui ; bien qu'en légère régression, demeure relativement élevé (2,69 % contre 2,84 % en 2017). L'urbanisation du Togo est en croissance lente mais continue (Il est passé de 41,16% en 2017 à 42,24 % en 2019) et reste caractérisée par son caractère précaire (la proportion de la population urbaine vivant dans les bidonvilles atteint 51%²).

Le développement économique et social du Togo guidé par le [Plan National de Développement](#) (PND) pour la période 2018-[2022](#) jusqu'en 2020 et maintenant orienté par un nouveau cadre appelé VISION 2025. Ce plan, élaboré dans le cadre des Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030, vise à améliorer le bien-être de la population à travers l'accélération des progrès pour la réduction de la pauvreté et des inégalités (le taux de pauvreté était estimé à 53,5 % 2017) en : i- transformant l'économie du pays par une croissance économique forte, durable, résiliente et inclusive, ii-facilitant la création des emplois et en iii-facilitant l'accès à la couverture de santé universelle. En 2019, malgré une conjoncture économique internationale défavorable, des contestations politiques et une insécurité croissante dans les pays frontaliers situés au Nord du Togo, le pays a maintenu de bonnes performances et engrangé des progrès substantiels en termes de stabilité macroéconomique, réduction du déficit budgétaire (1,2% en 2019 contre 9,5% du PIB en 2016) et reprofilage de la dette. En 2019 la croissance du PIB a atteint 5,3%. Combinées à une hausse des investissements étrangers et une amélioration de la gestion des finances publiques le déficit budgétaire a été maintenu en dessous du seuil prescrit par les critères de convergence de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine avec un taux stabilisé à 1,2 % du PIB.

Ce contexte favorable a été, cependant, bouleversé par la pandémie sanitaire mondiale COVID-19. Au Togo cela s'est traduit par : i- d'importantes pertes d'emplois (19,3% des actifs) particulièrement dans le secteur informel (26,5%) et formel (24,5%) et chez les femmes (25,7% contre 23,6% chez les hommes)³ et ii- un dysfonctionnement de l'appareil de production et des services sociaux.

Pour contenir les effets cette crise les autorités ont élaboré et mis en place un plan de réponse global et pluriannuel pour protéger les vies, les moyens de subsistance et les perspectives de croissance future. Ce plan est articulé autour de trois piliers : i- limitation de la propagation du COVID-19 à travers le pays et soigner les malades ; ii- prévention de l'aggravation de la pauvreté par un programme de transferts monétaires ciblés (NOVISSI) dans les zones urbaines et rurales et un accès gratuit à l'eau et à l'électricité ;

¹ World Fact Sheet Togo ¹ ref CIA, 2020)

² CEA, Covid-19 riposte, 2020)

³ Enquête « Acceptabilité, faisabilité et praticabilité par la population togolaise des mesures prises dans le cadre de la riposte Covid-19 », CARESP, 2020

et iii- préparation de la reprise post-COVID-19 avec des mesures de soutien au secteur privé, de protection des emplois et de stimulation de la production agricole. Ces efforts ont réussi à contenir la propagation rapide du virus, à alléger le fardeau de certaines populations vulnérables (notamment ceux vivant des revenus agricoles) et compenser en partie la chute des exportations mais n'ont pas encore obtenus les effets escomptés pour maintenir l'élan économique des années précédentes et atteindre les objectifs du [Plan national de développement](#) (PND) pour 2018-[2022](#). 2021, la croissance devrait atteindre 3,3% et se maintenir au moins à ce niveau grâce aux mesures spéciales du plan de relance et à la hausse attendue des produits d'exportation (phosphate, cacao, coton).

Malgré les progrès réalisés avant la crise et malgré la bonne gestion de la crise sanitaire le pays est encore considéré comme fragile par les institutions internationales avec un indice de développement humain faible (0.513 en 2019), ce qui le classe dans la catégorie des pays à faible indice de développement humain (167ème rang des 189 pays inclus dans l'IDH 2020). Le pays cumule de nombreuses contraintes et notamment celles qui ont été induites par la longue période d'austérité imposée par la communauté internationale après les troubles politiques des années 90. A celles-ci s'ajoutent l'importance d'un secteur informel très répandu (majoritaire dans les secteurs, tertiaire qui représente 59,8% du PIB), l'insuffisance des mécanismes de protection sociale (moins de 1% du PIB) et d'assurance maladie, les difficultés du secteur agricole à assurer la sécurité alimentaire du pays (le secteur couvre les deux tiers des besoins), l'insuffisance de revenus des ménages (pour 46,1% des ménages la principale cause d'insécurité alimentaire est le manque de ressources financières).

Selon les projections faites en 2020 par les institutions de Bretton Woods, les taux de pauvreté auraient augmenté et les conditions sociales se seraient détériorées et cette tendance devrait continuer sur le moyen terme. En absence de mesures de relance la baisse des revenus et de la consommation des plus vulnérables (personnes travaillant dans l'informel et dans les secteurs du tourisme, des transports et de l'agriculture), il était attendu une aggravation de l'extrême pauvreté (plus 1%) alors que les prévisions antérieures au COVID-19 indiquaient une baisse de 45,8 à 43 %. Le gouvernement ; aidé par les bailleurs de fonds, a mis en place un train de mesures qui devraient atténuer l'impact de ces effets sur les plus vulnérables en soutenant la consommation des ménages et en garantissant l'accès aux services de base, tels que l'eau et l'électricité. Toutefois l'impact serait déjà sévère pour les enfants et notamment ceux qui appartiennent au monde rural et ceux qui vivent dans les ménages pauvres suburbains et ruraux.

1.3. La situation des enfants est particulièrement affectée par le contexte socio-économique et sociale et la pandémie de la COVID 19 en 2020.

Depuis plusieurs années la santé des enfants du Togo est en amélioration régulière et cela est confirmé par la réduction progressive des taux de morbidité et mortalité. Entre 1990 et 2017 les taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans ont baissé de 153 à 72 pour mille naissances vivantes (PMNV) chez les garçons et de 135 à 61 PMNV pour chez les filles. Les dernières estimations du [groupe inter agences](#) montrent les mêmes tendances positives chez les enfants de moins d'un an avec (TMI à un taux de mortalité infantile qui atteint 45,8 % en 2019 (48,2 % en 2017) et un taux de mortalité néonatale de 24,8% PMNV en 2019 (contre 25,8%). Bien que ses moyennes soient inférieures à celles constatées dans les pays subsahariens la

situation sanitaire des enfants reste défavorable et caractérisée par les disparités entre les régions, entre les différents groupes socio-économiques, entre les sexes et entre les différents âges⁴. L'amélioration de la situation des enfants et adolescents confrontés au VIH a, elle, tendance à marquer le pas. [En 2019 on estimait](#) à 1,000 le nombre de nouveaux cas d'infection chez les 0 à 14 ans, à 0,81 l'incidence chez les 15-24 ans (0,87 en 2018) et à 1% la prévalence chez les filles et les femmes âgées de 15 à 24 ans (1% en 2018). La lente amélioration de la santé des enfants et des adolescents s'explique par la persistance des maladies infectieuses (infections néonatales, diarrhées, infections respiratoires aiguës, paludisme, épidémie de méningite et aussi les difficultés d'accès aux soins de santé de base. (ODD 3.1, 3.2, 3.3 et 3.8).

Les résultats des Enquêtes par Grappes à Indicateurs Multiples (MICS 2010 et 2017) montrent une tendance à la baisse de la malnutrition chronique de 29,7% à 23,8%. Elle touche davantage les enfants vivant en milieu rural (29.7%) qu'en milieu urbain (14,2%). Les enfants de moins de 5 ans sont affectés par les différentes formes de malnutrition à savoir le déficit pondéral (26%) et l'émaciation (5,7%) ; 6,8 % d'enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aigüe globale, dont 1,1% de malnutrition aigüe sévère. Enfin, seuls 64% des nourrissons de moins de 6 mois sont allaités exclusivement (62% en 2010) et 22% des enfants de 6-23 mois reçoivent un régime alimentaire varié minimum (34% en 2010). (ODD 2.1, 2.2).

Le gouvernement rencontre des difficultés à mettre en en place le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2017-2022 et notamment à porter à l'échelle la stratégie « Atteindre chaque district » et « Atteindre chaque enfant».

Selon [la note préparée pour analyser les effets de la COVID 19 au Togo](#), l'indice de couverture sanitaire universelle (CSU) ne dépasse pas 43 sur une échelle de 100. Ce manque de disponibilité de services de santé publics est expliqué par les budgets insuffisants et moyens alloués au secteur ainsi que par les difficultés d'y assurer une bonne gouvernance.

Pour relever ces défis, pallier aux insuffisances chroniques du système de santé et rendre ce dernier plus résilient aux crises et chocs et plus performant le gouvernement a prévu dans le plan d'atténuation de la crise sanitaire Covid-19 (VISION 2025) et sa feuille de route d'accélérer, l'extension de la couverture sanitaire universelle et de l'accès à l'eau potable et l'assainissement ainsi que la mise en place du Registre Social Unique pour compenser le manque de revenus des ménages vulnérables.

En ce qui concerne l'éducation, depuis 2006, l'éducation des enfants âgés de 6 et 15 ans est obligatoire. Son développement est encadré par la stratégie gouvernementale en matière d'éducation pour la période 2014-2025 qui a pour objectifs, entre autres, (i) de développer une éducation de base de qualité pour parvenir à l'éducation primaire universelle d'ici 2022, (ii) d'étendre la couverture préscolaire dans les milieux ruraux et pauvres et (iii) développer un cycle secondaire de qualité avec des cours techniques, professionnels et d'enseignement supérieur. Les moyens mobilisés par le pays ont pu faire progresser de manière régulière les taux de scolarisation. En 2020, selon [le ministère de l'Éducation](#) le taux net de scolarisation dans le cycle pré primaire avait atteint 37,3% (données contre (21,3% en 2017) et le taux net de scolarisation dans le cycle primaire 94,3% (90,9% en 2017) avec de légères différences entre filles et garçons. Les progrès dans l'enseignement secondaire ont été moins importants avec un taux net de scolarisation atteignant 77,56 %, plus élevé chez les garçons (83,5%) que chez les filles (71,6%) et de faibles taux d'achèvement (49,2% chez les filles et 53,8% chez les garçons). La progression de ces différents taux

⁴ MICS 5 et [MICS 6](#)

est le résultat des efforts déployés par le pays pour rattraper le retard à l'inscription scolaire, limiter l'abandon scolaire et améliorer les conditions d'apprentissage des élèves. Les taux de redoublement au primaire ont continuellement reculé, passant de 7,6 % en 2016-2017 à 6,8 % en 2020. Les taux de transition de l'enseignement primaire au premier cycle de l'enseignement secondaire général ont, également, continué à progresser pour atteindre 84,5% en 2019 (86,6% pour les garçons et 82,2% pour les filles). Malgré ces bons résultats, on considère que le rendement du système demeure faible car les taux moyens de scolarisation ne reflètent ni les grandes disparités qui persistent dans l'accès à l'éducation, ni l'importance de la déperdition, ni la faiblesse des compétences acquises par les élèves.

Selon le [rapport PASEC 2019](#), les performances des élèves togolais sont en dessous des moyennes régionales : 75,6% des élèves ne disposent pas des compétences qui leur permettraient de poursuivre sans difficultés leurs apprentissages. Les élèves ont de grandes lacunes lecture et en mathématiques, deux matières fondamentales et par conséquent, des faibles performances à la fin de la scolarité. Cette situation favoriserait les abandons, un phénomène inquiétant. (ODD 4.1, 4.2, 4.5, 4.6, 4.7 4.c, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.6 5. b, 5.c).

Malgré des améliorations significatives en termes d'infrastructures, de planification, introduction de l'approche équité, le système éducatif reste otage des goulots d'étranglement identifiés lors de de la revue des performances du système éducatif⁵ : insuffisance des investissements, faible gouvernance, ainsi que pauvreté des familles et manque d'implication de ces dernières dans la scolarité des enfants. Bien qu'elles soient en augmentation régulière les dépenses publiques restent globalement insuffisantes (progression de 21,76% des dépenses du gouvernement en 2017 à plus de 27% en 2020).

Malgré des améliorations significatives en termes d'infrastructures, de planification, introduction de l'approche équité, le système éducatif reste otage des goulots d'étranglement identifiés lors de de la revue des performances du système éducatif⁶ : insuffisance des investissements, faible gouvernance, ainsi que la pauvreté des familles et le manque d'implication de ces dernières dans la scolarité des enfants. Bien qu'elles soient en augmentation régulière, les dépenses publiques restent globalement insuffisantes (progression de 21,76% des dépenses du gouvernement en 2017 à plus de 27% en 2020).

Pour ce qui est de la protection de l'enfance, il reste encore beaucoup d'efforts à faire. Les problèmes de protection des enfants sont multiples. La multiplicité de ces problèmes de protection des enfants a amené le gouvernement à adopter un cadre législatif basé sur le droit moderne et cohérent avec les principaux instruments juridiques internationaux ; à élaborer des stratégies spécifiques pour pratiquement toutes les problématiques existantes ; et à mettre en place un système intégré de protection des services de référencement, d'orientation et de prise en charge des enfants en situation difficile. Malgré plusieurs améliorations apportées aux cadre protecteur (validation technique du Code de l'enfant révisé et de la stratégie nationale de justice) les problèmes demeurent nombreux et fréquents.

Le droit à l'enregistrement des naissances (EN) à l'état civil est cité comme une réussite nationale mais le taux n'a pratiquement pas changé (79% en 2017) car le processus accuse des retards dans le monde rural 31 % des enfants du monde rural ne disposent pas d'acte de naissance parce que les conditions sociales ne s'améliorent que très lentement (habitations éloignées des centres d'état civil, revenus faibles et analphabétisme élevé).

Selon la MICS6, les méthodes disciplinaires seraient en régression 75 % des enfants âgés de 1 à 14 ans signalent des châtiments corporels en 2017 contre 93,2% pendant la MICS5. Ces violences n'épargnent aucun groupe d'âge et sont souvent banalisée (36% des personnes ayant la garde des enfants estiment

⁵ [Evaluation sommative au niveau des pays du soutien du Partenariat mondial pour l'éducation, 2019](#)

⁶ [Evaluation sommative au niveau des pays du soutien du Partenariat mondial pour l'éducation, 2019](#)

qu'un enfant doit être physiquement puni). Les violences basées sur le genre seraient fréquentes (37,2% chez les filles contre 27,7% chez les garçons) avec notamment des cas d'abus sexuels, de chantage ou de viols au sein des établissements scolaires. Le Togo se singularise dans la région par le phénomène des « enfants sorciers » souvent rejetés par les familles et très exposés aux abus et maltraitements. Environ 40% des enfants âgés de 5 à 14 ans sont impliqués dans une activité économique avec 32% de ceux âgés de 12 à 14 ans impliqués dans une activité économique de moins de 14 heures⁷. Ce phénomène concerne plus les garçons que les filles ainsi que les enfants appartenant au monde rural et aux ménages pauvres. Certains enfants, vivent dans la rue dans des conditions précaires, exclus des services sociaux et victimes d'abus et de maltraitance, (ODD 16.1, 16.2, 16.3, 16.9, 16.10, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.6 5.b, 5.c, 8.7) .

Pour relever ces défis, le gouvernement a élaboré en 2020, une nouvelle feuille pour recenser tous les enfants de moins de 5 ans ne disposant pas d'acte de naissance pour les en doter en ayant recours aux approches multisectoriels et technologies d'information. Les violences faites aux enfants et notamment les agressions psychologiques et les châtiments corporels (interdits à l'école) sont fréquentes.

Enfin, l'accès des groupes vulnérables aux services d'assistance judiciaire, de prise en charge psychosociale reste très limité par le manque de disponibilité de ces services sur l'ensemble du territoire du Togo malgré l'existence des lois et des documents stratégiques élaborés au cours des dernières années.

2. Objet de l'Évaluation : Évaluation du Programme de Pays TOGO -UNICEF 2019-2023

En Juin 2018, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé le Document du Programme de pays (CPD) Togo – UNICEF 2019-2023 dans le but de contribuer aux efforts nationaux pour permettre à tous les enfants, en particulier les plus défavorisés et exclus, de voir leurs droits progressivement respectés et de développer tout leur potentiel dans une société inclusive et protectrice.

Le programme quinquennal est mis en œuvre à travers cinq résultats interdépendants avec un objectif de financement d'un montant de 29 585 000 dollars à imputer sur les ressources ordinaires, dans la limite des fonds disponibles, et un montant de 44 554 000 dollars à prélever sur les autres ressources, sous réserve du versement des contributions à des fins spéciales. Le programme mobilisera également des fonds supplémentaires pour répondre aux situations humanitaires.

⁷ [MICS 6](#), INSEE, 2019

Structure du Programme de Coopération Togo – UNICEF 2019 - 2023



1. La composante **Survie de l'Enfant** a comme grands axes d'intervention : (i) Amélioration de la couverture de la vaccination, (ii) Lutte contre la malnutrition chronique ; (iii) Renforcement de l'accès à l'assainissement de base dans les communautés (ATPC, (iv) Renforcement de la prise en charge des maladies infantiles au niveau communautaire, (v) Prévention et traitement du VIH chez les enfants et les adolescents, (vi) Renforcement de l'accès à l'eau potable.

Sur le plan budgétaire, il s'agit de la plus grande composante du Programme Pays (53% du budget global ciblé), la sous-composante vaccination représentant la plus grande proportion du budget,

2. La composante **Education & Développement** a comme grands axes d'intervention (i) L'amélioration du PILOTAGE du système éducatif, (ii) Promotion préscolaire, (iii) L'amélioration de l'ACCÈS de tous les enfants, particulièrement les plus vulnérables (*filles, enfants handicapés, enfants pauvres des zones Rurales reculées*) à une éducation de qualité, non-violente et inclusive, (iv) Renforcement de la QUALITÉ de l'enseignement et de la supervision pédagogique. Il représente 25 % du budget global ciblé par le programme de pays.
3. La composante **Protection de l'Enfant** a comme grands axes d'intervention : (i) Le Renforcement du système de protection des enfants contre la violence (la législation, les politiques, les programmes, les compétences et services), (ii) la Prise en charge des enfants vulnérables y compris ceux qui sont en contact avec le système de justice comme victimes, témoins ou auteurs de violence, (iii) la Promotion et renforcement du système d'Enregistrement des naissances (EN), (iv) Promotion de l'engagement communautaire (familles, adolescents et leaders communautaires) pour la protection des enfants. Il représente 9% du budget global ciblé.
4. La composante **Inclusion Sociale** a comme grands axes d'intervention : (i) Les Mécanismes de protection sociale axés sur l'équité et sensibles aux besoins des enfants les plus défavorisés, (ii) la Gestion efficiente des ressources, planification et budgétisation sensibles à l'équité et aux besoins prioritaires des enfants et des femmes, (iii) L'utilisation des données relatives à la pauvreté des enfants dans les processus d'élaboration des politiques publiques. Cette composante représente 6 % du budget global ciblé par le PC.
5. La composante **Efficacité du Programme** a comme grands axes d'intervention : (i) la Planification, le Suivi et Evaluation: Production d'études, enquêtes pour la mise à disposition des données de qualité sur la situation des enfants, (ii) Communication, Plaidoyer et Partenariat: capitalisation des interventions menées sur le terrain, vulgarisation des informations, mobilisation de ressources, (iii) Communication pour le Développement: Mobilisation sociale pour le changement de comportement, (iv) Approche intersectorielle (Genre: Egalité de sexe à travers le programme et autonomisation des filles et des adolescentes), (v) Urgence. Il représente 7% du budget global ciblé par le programme de pays.

Le Programme Pays a mis également l'accent sur l'intersectorialité et s'appuie sur les principes des droits de l'enfant, de l'égalité des sexes, de l'équité et de la réduction des risques de catastrophe. Conformément à l'approche et aux priorités nouvelles du Secrétaire général des Nations Unies, le programme agit rapidement et efficacement pour soutenir la pérennisation de la paix, en particulier à travers l'enseignement aux compétences de vie ciblant les jeunes.

Tableau récapitulatif du budget *par Composante du programme* (en milliers de dollars des États-Unis)

<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>		<i>Total</i>
Survie de l'enfant	9 763	29 614	39 377
Éducation et développement	6 509	12 095	18 604
Protection de l'enfant	5 067	1 405	6 472
Inclusion sociale	4 167	315	4 482
Efficacité du programme	4 079	1 125	5 204
Total	29 585	44 554	74 39

2.1. Parties prenantes du Programme Pays

- a) Les partenaires du programme national comprennent le gouvernement au niveau national et décentralisé, les organisations non gouvernementales (ONG) et autres sociétés civiles, les autres agences des Nations Unies, les partenaires techniques et financiers et les partenaires des médias. Les principaux ministères au niveau central sont les suivants, de la Planification du Développement et de la Coopération rattaché à la Présidence ; de la Santé, de l'Hygiène publique et de l'Accès universel aux soins ; des Enseignements primaire, secondaire, technique et de l'Artisanat ; de l'Action sociale, de la Promotion de la femme et de l'Alphabétisation ; de l'Administration territoriale, de la Décentralisation et du Développement des territoires ; de l'Eau et de l'Hydraulique villageoise ; de l'Économie et des Finances ; de la Justice et de la Législation . Sur demande, l'UNICEF travaille en partenariat avec d'autres organismes gouvernementaux, dans le pays, tels que les ministères du Développement à la base, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes ; de la Fonction publique, du Travail et du Dialogue social pour renforcer l'agenda des droits de l'enfant
- b) **Le bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO)** et le siège de l'UNICEF (HQ) sont des partenaires internes de l'UNICEF du bureau de pays du Togo. Par le biais de conseillers et de spécialistes régionaux, WCARO fournira des conseils, un soutien et une orientation techniques et programmatiques. En outre, le Bureau régional facilitera le partage des connaissances et l'apprentissage entre les bureaux de pays et jouera un rôle de supervision et d'assurance qualité.

3. But, objectifs et portée de l'évaluation

3.1. But de l'évaluation

Le but de l'Évaluation du Programme Pays (EPP) est double :

1. **Apprentissage** : par l'identification de principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du programme de pays 2019 – 2023 en cours, l'évaluation est censée contribuer à la conception du prochain programme de pays, en augmentant sa pertinence, en renforçant son positionnement stratégique, en améliorant sa gestion et sa dotation en personnel, ainsi que sa capacité à répondre

aux besoins nationaux. **Cela explique pourquoi les résultats de cette évaluation doivent être disponible au plus tard en Janvier de 2022 afin que ses conclusions et recommandations soient prises en compte dans l'évaluation UNSDCF 2019-2023, pour le développement du nouveau Cadre de Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF) 2023-2026 et du Programme de Coopération Togo – UNICEF 2023-2026.**

2. **Rédevisibilité** : cette évaluation indépendante rendra compte- aux bailleurs ainsi qu'aux autres partenaires nationaux et aux groupes de la population que l'UNICEF est censée servir- du niveau des résultats atteints – et pas attendus- non seulement du programme de pays et du cadre de coopération du développement durable des Nations Unies (UNSCDF) mais aussi de la contribution du programme aux résultats du développement national.

3.2. Objectifs de l'évaluation

En vue de la réalisation des objectifs ci-dessus, l'EPP est destinée à :

1. Fournir une évaluation indépendante des résultats obtenus en se concentrant sur des domaines programmatiques spécifiques, des facteurs explicatifs de leur obtention et de leur contribution aux résultats nationaux ;
2. Fournir une évaluation indépendante de la pertinence continue du programme de pays en se concentrant sur des domaines programmatiques spécifiques par rapport aux besoins locaux des enfants, en particulier les plus vulnérables, et au contexte ;
3. Fournir une évaluation indépendante de la cohérence interne et externe des domaines prioritaires convergents et de l'alignement du Programme de Pays avec les priorités intersectorielles mondiales de l'UNICEF et avec les programmes phares nationaux.

3.3. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette EPP sont les suivants :

- Mesurer la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la durabilité de la conception et de la mise en œuvre du Programme de Pays de l'UNICEF pour 2019-2023, en mettant l'accent sur le contexte actuel et évolutif du Togo, dans une optique formative et prospective.
- Faire le point sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats en matière de Droits des Enfants, égalité des sexes y compris les effets dans la lutte contre les disparités et les inégalités même dans le développement et d'assistance humanitaire et identifier les stratégies de mise en œuvre et les partenariats les plus efficaces que l'UNICEF Togo devrait garder et renforcer pour le prochain cycle de programme.
- Identifier les principales contributions de l'UNICEF à la réalisation des résultats au niveau des effets et identifier les principaux défis et les leçons apprises.
- Évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats au niveau des effets et des produits par rapport aux points de référence, comme indiqué dans le PSN et le CPD.
- Déterminer comment l'UNICEF pourrait mieux se positionner, tirer parti de son avantage comparatif et formuler des recommandations spécifiques pour améliorer la conception et la pertinence du nouveau Cadre de Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF) 2023-2026 et du Programme de Coopération Togo – UNICEF 2023-2026.
- Apprendre à l'organisation ce qui fonctionne dans différents contextes et pourquoi.

3.4 Principaux utilisateurs et utilisation prévue

Le principal utilisateur de cette l'évaluation indépendante du Programme de Pays de l'UNICEF 2019-2023 est le Bureau Pays UNICEF au Togo. Les autres utilisateurs sont le Bureau Régional de l'UNICEF en Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO/BRAOC), le Gouvernement Togolais, l'équipe de pays des Nations Unies, les principaux partenaires de développement et les donateurs du Togo, ainsi que les porteurs d'obligations et les détenteurs de droits - en particulier les enfants et les groupes vulnérables au Togo

Utilisateurs	Utilisation de l'évaluation
<p>Bureau de Pays UNICEF Togo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'efficacité des stratégies et approches mises en place au cours du cycle actuel pour alimenter la réflexion lors de la préparation du prochain programme de coopération (2023-2026) • Fournir un apprentissage et une redevabilité du programme de pays de l'UNICEF 2019-2023 pour éclairer la conception, les approches stratégiques de la mise en œuvre, les priorités de programmation et de plaider pour le prochain cycle de programme de pays (CPD 2023-2026) en tenant compte de l'évolution du contexte du Togo. • Identifier les stratégies de mise en œuvre et les partenariats les plus efficaces pour l'adaptation ou l'intensification de ces approches dans le nouveau cycle. • Informer l'UNICEF sur la manière de se positionner au mieux dans le contexte du Togo et la cartographie de l'analyse des parties prenantes, conformément au contexte socioéconomique, politique et de sécurité, la dynamique régionale en cours, et sur la manière de s'associer le plus efficacement possible avec le gouvernement du Togo pour améliorer la vie des enfants et des femmes au cours du prochain programme de pays. • Utiliser les résultats pour juger la contribution du bureau du Togo aux huit domaines de résultats clés pour les enfants (KRC) et en particulier aux cinq pour lesquels le Bureau du Togo est engagé : KRC#1 (Immunisation), KRC#2 (Retard de croissance), KRC#4 (Qualité de l'Apprentissage), KRC#7 (Enregistrement des Naissances), et KRC#8 (Fin de la Défécation à l'air libre). Cela permettra de percevoir les difficultés éventuelles à prendre en compte au cours du cycle des KRC (2022-2025), y compris la mobilisation et allocation des ressources en vue d'accélérer l'atteinte des résultats et tirer les leçons pertinentes pour les autres pays de la région • Renforcer la redevabilité et l'apprentissage tirés du Programme de Pays 2019-2023 de l'UNICEF.
<p>Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (BRAOC)/WCARO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les résultats pour juger la contribution du bureau du Togo aux huit domaines de résultats clés pour les enfants (KRC) et en particulier aux cinq pour lesquels le Bureau du Togo est engagé (KRC#1, KRC#2, KRC#4, KRC#7 & KRC#8). Cela permettra de percevoir les difficultés éventuelles à prendre en compte au cours du cycle des KRC (2022-2025).

	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur les conclusions de l'évaluation, notamment au sujet des stratégies et approches mises en place dans le contexte du Sahel, à des fins d'apprentissage et de redevabilité au niveau régional et global. • Faciliter le partage des connaissances et l'apprentissage entre les bureaux de pays et jouera un rôle de supervision et d'assurance qualité • Identifier les innovations soutenables et les bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves pour un éventuel partage avec d'autres pays des régions
Gouvernement du Togo	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer de connaissances récentes pour réviser et améliorer les stratégies et les politiques dans divers domaines d'intervention. • Alimenter les réflexions relatives à la contribution des divers secteurs d'intervention du Programme de Coopération Togo – UNICEF et la contribution à la feuille de route Gouvernementale VISION 2025
Agences du Système des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'informations fiables pour soutenir et élargir des interventions synergiques en matière dans les domaines d'interventions des agences du système des Nations Unies. • Fournir des informations diversifiées sur les facteurs de performance, de bonnes pratiques, avantages comparatifs de l'UNICEF pour informer l'élaboration du prochain cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF). • Les enseignements tirés de l'évaluation seront importants pour le Bureau de la coordination résidente du système des Nations Unies au Togo, notamment pour optimiser les contributions conjointes, les synergies et la complémentarité entre agences.
Partenaires financiers de l'UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> • Les conclusions de l'évaluation permettront de rendre compte des performances des programmes soutenus par de l'UNICEF.
Les Organisations de la Société Civile/ Les organisations à base communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'une base d'évidences sur le niveau d'efficacité du programme ainsi que son niveau d'efficience pour améliorer la redevabilité. • Avoir une meilleure compréhension des dynamiques communautaires dans le changement des comportements en rapport avec les services sociaux de base mais aussi l'attitude vis-à-vis des jeunes, des filles et des femmes. • Informer sur les stratégies de mise en œuvre sur la base des leçons apprises lors de l'évaluation.

3.5 La réponse à la pandémie de la COVID-19

L'immense réponse nationale et mondiale à la pandémie de COVID-19 a montré l'ampleur des réalisations possibles grâce à l'action collective. L'UNICEF et ses partenaires ont pu jouer un rôle central en veillant à

ce que les enfants restent au cœur de l'intervention d'urgence et des efforts de redressement à plus long terme Togo. Si les retombées de la pandémie ont eu un impact sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du programme de pays, des objectifs nationaux du pays et des objectifs de développement durable, l'UNICEF a néanmoins été en mesure de poursuivre ses efforts pour obtenir des résultats en faveur des enfants et des adolescents. Il s'agit notamment de renforcer la qualité des soins aux nouveau-nés, la gestion de la malnutrition aiguë, la qualité de l'éducation de la petite enfance et de ramener les enfants non scolarisés dans le circuit normal. Des millions de familles supplémentaires ont désormais accès à de l'eau potable et à des toilettes, et davantage de communautés ne pratiquent plus la défécation.

3.6. Portée de l'évaluation

3.6.1 Portée thématique : Le programme de pays sera évalué en fonction de l'intention stratégique exprimée dans le document du programme pays (Togo CPD 2019-2023). La portée thématique sera axée sur les composantes du programme et les domaines d'intervention. L'évaluation se concentrera également sur les liens avec les différentes composantes du programme concourant aux résultats et changements attendus à la fin du cycle. L'évaluation examinera les synergies et les complémentarités entre différentes composantes du programme et les stratégies déployées pour attendre les résultats. Les domaines d'intérêt sont les suivants :

- Les stratégies du programme de pays pour adresser les goulots d'étranglement et à sa capacité à permettre et à obtenir des résultats en rapport avec les droits de l'enfant, dans tous les secteurs d'intervention du programme, conformément au CPD et aux autres documents programmatiques du Bureau.
- Le lien entre l'humanitaire et le développement, et en particulier la capacité du programme à jeter les bases d'un relèvement à long terme et d'un développement résilient. Ceci devient critique maintenant à cause de la pandémie de la COVID 19 et de la Crise du Sahel au Nord du Togo affectée par la situation d'insécurité
- La capacité du programme à répondre aux contextes changeants du pays, à s'adapter aux nouvelles réalités et à établir des priorités pour accélérer les résultats et rester pertinents par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit notamment du contexte d'insécurité et ses corollaires, les épidémies et la pandémie de la COVID-19 en particulier mais aussi les catastrophes naturelles et autres chocs, y compris ceux liés aux effets du changement climatique.
- Le positionnement stratégique de l'UNICEF, en particulier en ce qui concerne : la fourniture d'un soutien catalytique pour la mise en œuvre des programmes, politiques et stratégies nationaux.
- Le Programme de Pays actuel est une suite logique du Programme de Pays précédent (2014-2018), et un certain nombre de composantes programmatiques ont été établies dans le cycle de programme précédent. Il sera donc important de remonter jusqu'en 2014 et à la dernière revue à mi-parcours (RMP) de cette année 2021.

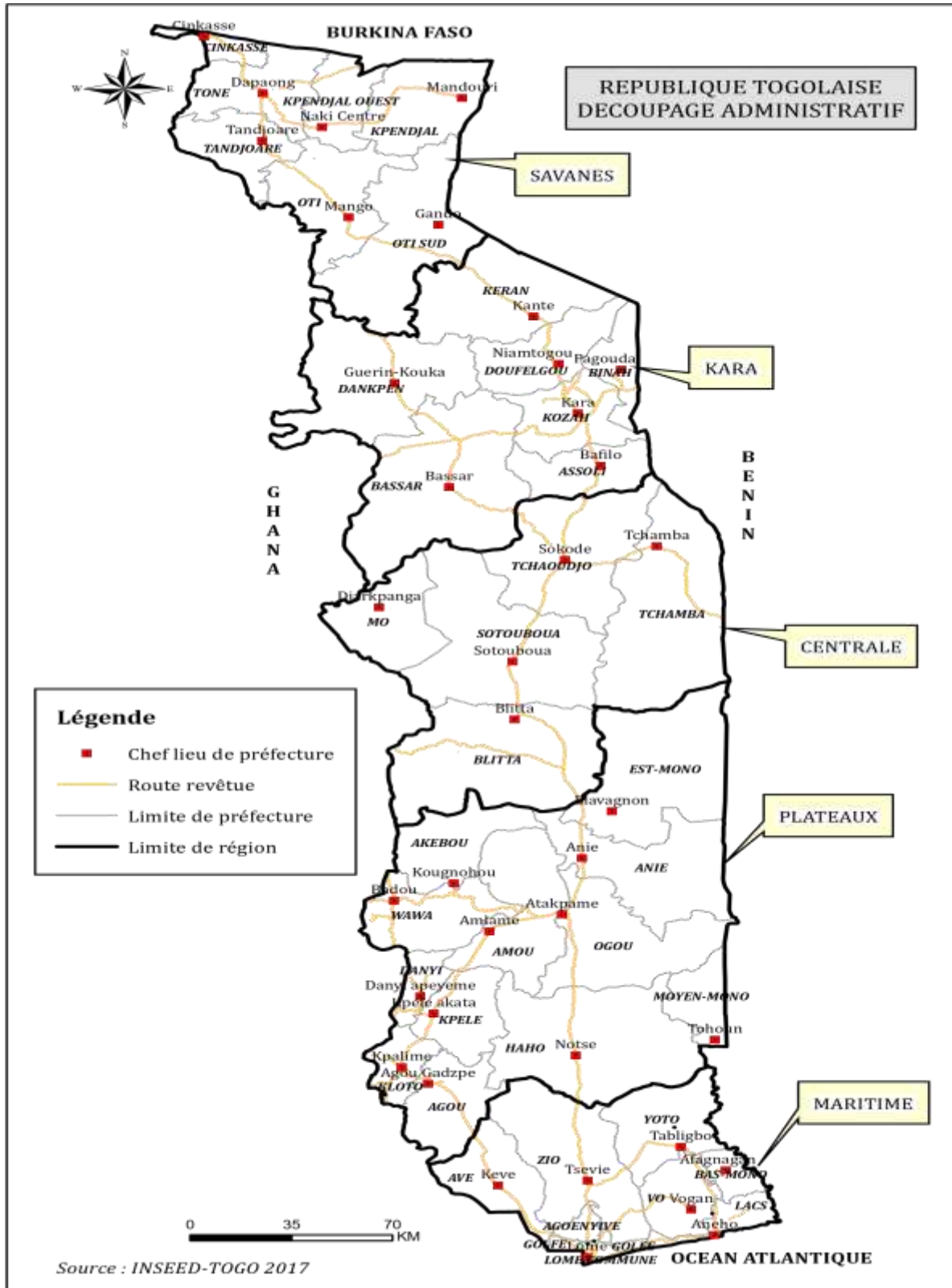
Au cours du cycle 2019-2023, le Bureau de Pays a commandité la réalisation de 7 évaluations y compris trois évaluations multi-pays KRC#1, KRC#7 et KRC#8 (4 sont actuellement en cours). De plus, le Bureau a réalisé une revue à mi-parcours (RMP) cette année qui constitue une analyse approfondie de toutes les

composantes du programme de 2019 à 2020. Les rapports de la RMP alimenteront l'Evaluation du Programme de Pays et fourniront des éléments pour l'analyse. Cependant, le Bureau a besoin d'une évaluation globale du Programme de Pays, avec un accent particulier sur cinq résultats clés pour les enfants au Togo. Ainsi, l'équipe d'évaluateurs doit prendre en compte ces besoins spécifiques dans le rapport de démarrage et proposer des questions appropriées couvrant ces besoins.

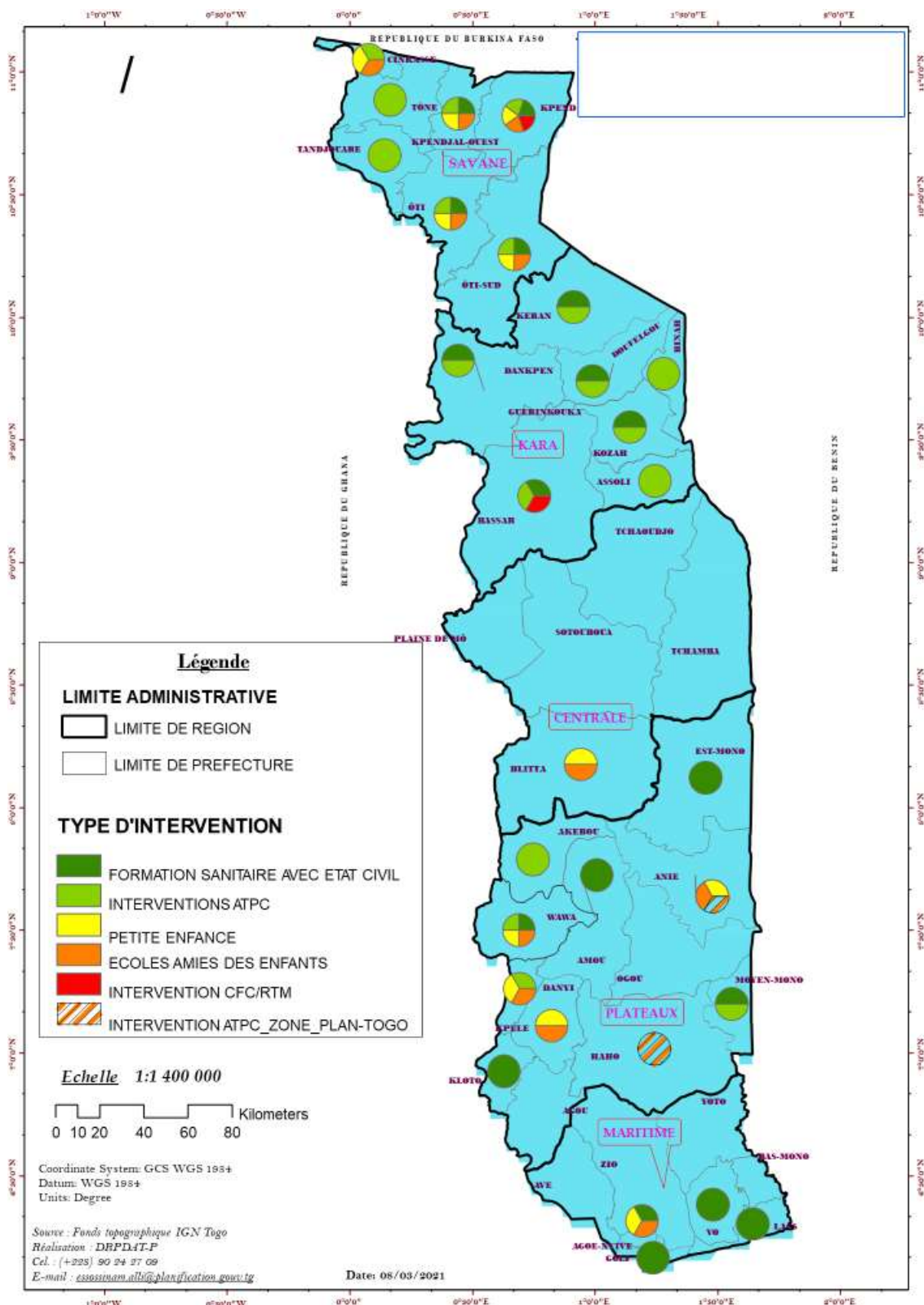
3.6.2 Portée chronologique : l'évaluation couvrira la période allant de janvier 2019 jusqu'au moment du travail de terrain de l'évaluation (Septembre et Octobre 2021). L'évaluation du Document de Programme de Pays est prévue pour alimenter le processus de planification du nouveau cycle de Document de Programme de Pays 2023-2026.

3.6.3 Portée géographique et structure de fonctionnement : À l'échelle nationale, le programme traitera des questions relatives aux politiques, à la gouvernance et à la coordination sectorielles, à la gestion des données et au renforcement du système. Les interventions à base communautaire, le développement de la petite enfance, la prévention de la violence de genre au sein des communautés (y compris en milieu scolaire) feront l'objet d'une stratégie multisectorielle plus poussée. Les zones d'intervention seront définies en concertation avec le gouvernement, en tenant compte des indicateurs de services sociaux, de l'accessibilité des zones d'intervention, des possibilités de mise à l'échelle, de la nécessité de consolider les résultats obtenus pour assurer la durabilité du programme.

La zone géographique couverte par l'évaluation comprend les niveaux national et régional. Pour cette évaluation, il s'agit de 5 régions (exclue la ville de Lomé) et certains districts sanitaires et communes d'intervention (en fonction de la nature d'interventions) mais aussi certaines communautés spécifiques au sein de ces communes. Le nombre exact d'entités administratives et sites à visiter sera déterminé par l'équipe d'évaluateurs dans l'offre technique conformément à la stratégie d'échantillonnage retenue la plus adéquate pour fournir des preuves robustes.



Carte des interventions du Programme Pays



4. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Le travail de l'équipe d'évaluateurs sera guidé par quatre des 6 critères d'évaluation de l'OCDE/CAD, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité et deux critères supplémentaires, (le genre, les droits humains et l'équité d'une part ; et l'interdépendance de l'autre). Les questions d'évaluation sont regroupées en fonction de ces critères. Pour les définitions de chacun de ces critères, prière de se référer à la section suivante.

4.1. Les critères d'évaluation

La Pertinence : l'évaluation du programme cherchera à mesurer dans quelle mesure les objectifs du programme de pays sont compatibles avec les priorités et stratégies du gouvernement, du Plan National du Développement (PND) du Togo, les besoins des enfants, les priorités globales et régionales (KRC) de l'UNICEF, ainsi que les crises – telle que la COVID-19 ou les crises sécuritaires. Il évaluera à la fois si les objectifs du programme de pays et sa conception étaient et restent appropriés dans le contexte du pays, et si l'approche stratégique de l'UNICEF pour les atteindre était la plus appropriée compte tenu de son mandat et de ses avantages comparatifs.

L'efficacité : l'évaluation du programme cherchera à établir dans quelle mesure ses activités et stratégies ont atteint, ou devraient atteindre, leurs objectifs et leurs résultats. Elle analysera les progrès vers les objectifs le long de la chaîne des résultats et la mesure dans laquelle les différents groupes ont été atteints. La rapidité d'exécution est implicite dans le critère d'efficacité. Ce critère d'évaluation permettra d'examiner de plus près les questions liées à l'obtention des résultats, à la portée et à l'échelle des résultats, et à l'inclusion.

Efficience : L'évaluation mesurera comment les ressources/intrants (ressources financières, intrants divers, expertise, temps) ont été convertis en résultats. Il s'agit également de la manière dont l'UNICEF gère ses partenariats, afin de rendre ses stratégies opérationnelles, de mettre en œuvre des activités et d'obtenir des résultats.

La cohérence : L'évaluation aidera à comprendre la mesure dans laquelle le programme de pays 2019-2023 a été planifié et mis en œuvre en synergie avec d'autres acteurs du développement/de l'humanitaire, en particulier les agences des Nations Unies au Togo à travers Le Cadre de Coopération de Développement Durable (UNSDCF/UNDAF). Ce critère examine l'adhérence aux politiques, les partenariats stratégiques, la coordination dans la mise en œuvre, entre autres, pour promouvoir les objectifs du CPD. Cela inclut également les synergies en termes de développement et de politiques humanitaires dans la promotion des droits humains et des enfants vulnérables en particulier.

La durabilité : L'évaluation mesurera le degré auquel le travail de l'UNICEF a continué ou est susceptible de continuer ses effets positifs après l'achèvement du Programme de Pays, et son potentiel d'extension

et/ou de réplication. Ce critère permet de déterminer si la durabilité a été planifiée, et d'étudier la question de la poursuite des effets positifs, de la répliquabilité et du passage à l'échelle.

L'interdépendance (Connectedness) : L'évaluation mesurera dans quelle mesure la réduction des risques de catastrophe et de réponse aux situations d'urgence, est incluse dans le champ d'application du programme. Cela permettra aussi de saisir l'expérience et les enseignements des contributions de l'UNICEF à la réponse humanitaire en 2020-2021 (COVID-19) et de son efficacité.

4.2. Les questions d'évaluation

Critères	Questions
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les objectifs du Programme de Pays (y compris les ajustements des objectifs) et les interventions appuyées par l'UNICEF sont-ils restés appropriés tout au long de la période du cycle ? 2. Dans quelle mesure les facteurs contextuels changeants, notamment en lien avec la situation sécuritaire ou encore la pandémie de COVID-19, ont-ils été pris en compte dans la conception et l'approche adaptative du programme et les priorités programmatiques établies au cours de la période couverte par l'évaluation ?
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les objectifs du programme national ont-ils été atteints (par le biais de ses différentes interventions), ou devraient-ils l'être ? Y a-t-il des résultats différents selon les groupes ? Si oui, où et quand ? 2. Quels sont les effets (positifs et négatifs) produits par le Programme Pays et qui n'avaient été planifiés lors de la planification du programme ? 3. Dans quelle mesure les produits du programme (y compris tout ajustement des produits) ont-ils été livrés et ont-ils contribué aux progrès vers les résultats du programme (par exemple, soutien à un environnement favorable, amélioration de la qualité des services, augmentation de la demande de services, etc) ? 4. Quels sont les principaux facteurs d'influence et comment ces facteurs facilitent-ils le processus de mise en œuvre vers les résultats ? [par exemple, (a) facteurs externes - politiques, sociaux, économiques ; (b) facteurs internes - modèle/structure de mise en œuvre, opérations, quantité, qualité, rapidité de la prestation, y compris la prestation du programme]. 5. Comment les stratégies sectorielles (renforcement des capacités, production de preuves, communication, plaidoyer, innovation, coopération et partenariats Sud-Sud et triangulaires, genre et changement climatique) interagissent-elles avec la mise en œuvre du programme pour promouvoir l'amélioration ?
Efficiace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les ressources (financières et humaines) allouées par le programme sont-elles appropriées (quantité, qualité et rapidité de déploiement_) pour soutenir la mise en œuvre des stratégies et les interventions et l'atteinte des résultats attendus et, si ce n'est pas le cas, que pourrait-on faire pour s'assurer que les ressources correspondent aux ambitions et aux besoins programmatiques ?

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dans quelle mesure le bureau pays de l'UNICEF a-t-il démontré sa capacité à prendre des mesures appropriées lorsque des opportunités de financement se présentaient ?
Cohérence (et synergies)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est la valeur ajoutée de l'UNICEF au Togo, par rapport aux autres agences des Nations Unies ? Ces atouts sont-ils le résultat des caractéristiques de l'UNICEF en général ou sont-ils spécifiques au Bureau Pays ? 2. Dans quelle mesure des partenariats ou des mécanismes de coordination significatifs ont-ils été établis avec d'autres acteurs clés, par exemple le Gouvernement aux niveaux national et local, la société civile, les ONG, le monde universitaire, d'autres agences des Nations Unies, etc. pour éviter les duplications, une mauvaise communication et permettre des responsabilités plus claires ? 3. Dans quelle mesure le programme a-t-il été conçu/adapté et mis en œuvre conformément aux ODD et aux cibles prioritaires choisis par le Togo, en particulier celles concernant les enfants ?
Durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les stratégies intersectorielles de l'UNICEF (renforcement des capacités, production d'évidences, communication, plaidoyer, innovation, coopération Sud-Sud, égalité des sexes et changement climatique) ont-elles renforcé le potentiel de répliquabilité et de passage à l'échelle des initiatives prometteuses par le Gouvernement ? Quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation ou la non-réalisation de la pérennité des résultats du Programme ? 2. Dans quelle mesure l'approche de renforcement du système a-t-elle été appropriée, réaliste et adaptée au contexte, compte tenu des capacités et des priorités actuelles et futures du gouvernement aux niveaux national, régional et communal, ainsi que des capacités et de la position des acteurs concernés ? 3. Dans quelle mesure l'application du lien entre les interventions humanitaires et le développement a-t-elle contribué à améliorer la pérennité des résultats dans un contexte d'urgences permanentes/récurrentes ?
Interdépendance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure l'UNICEF a-t-il pu répondre aux situations d'urgence entre 2018 et 2021 - notamment à la COVID-19 et à la MVE - par rapport aux critères fixés dans le plan d'action et d'intervention humanitaire en faveur des enfants ? 2. Comment le Bureau de Pays de l'UNICEF au Togo pourrait-il s'assurer que sa réponse à la COVID-19 soit ancrée de manière cohérente dans sa programmation à long terme et dans son prochain Document de Programme de Pays ?

A titre de clarification, l'équité et les droits humains seront intégrés dans les questions d'évaluation pour les quatre premiers critères.

5. PROPOSITION D'APPROCHE METHODOLOGIQUE

5.1. CONCEPTION GENERALE ET APPROCHES

Compte tenu de la complexité du travail de l'évaluation d'un programme aussi vaste que le Programme de Coopération entre le Togo et l'UNICEF, il est proposé une ébauche de l'approche méthodologique laquelle sera approfondie et enrichie par le cabinet qui sera retenu pour conduire le travail. Ainsi donc, sur la base de propositions dans ces termes de référence, les soumissionnaires seront invités à l'améliorer ou à proposer une approche qu'ils jugent plus appropriée. Les soumissionnaires sont également encouragés à prouver leur expertise méthodologique dans l'évaluation des diverses composantes du programme au niveau des résultats, ainsi qu'à aborder les différences spécifiques entre les différents types d'interventions. Il sera également important pour les soumissionnaires d'assurer que l'exercice soit participatif et inclusif, y compris l'implication des enfants et les adolescents à des phases pertinentes du processus d'évaluation. Les soumissionnaires doivent présenter leur méthodologie proposée dans la proposition technique et l'équipe d'évaluation sélectionnée devra l'améliorer et l'adapter en accord avec WCARO et le bureau de pays de l'UNICEF pendant le processus de démarrage.

- a) L'évaluation doit analyser et synthétiser les progrès des résultats du programme de pays en se basant sur les données de la plateforme de rapportage des résultats de l'UNICEF, en particulier le module d'évaluation des résultats (RAM), et le système de gestion des performances de l'UNICEF Insight. Les soumissionnaires qui peuvent démontrer une bonne compréhension des systèmes de rapportage des résultats et de gestion de la performance de l'UNICEF doivent l'indiquer dans leurs propositions.
- b) Pour l'évaluation approfondie de l'efficacité, de la pertinence et de la cohérence des domaines programmatiques sélectionnés et pour répondre aux questions spécifiques d'évaluation de la pertinence/cohérence qui couvrent l'ensemble du CP, l'examen des documents doit couvrir un plus large éventail de documents de l'UNICEF. Ceux-ci incluent, mais ne sont pas limités à : des documents de stratégie/programmation, des documents de planification, des rapports de progrès, des rapports de donateurs, des évaluations/examens, des politiques/cadres/orientations globales de l'UNICEF, des documents sur des questions transversales comme le genre, etc. Il faut également prendre en compte d'autres données de l'UNICEF, comme les rapports SMQ (Strategic Management Questions). En outre, des documents et des données ne provenant pas de l'UNICEF doivent être examinés, tels que les politiques et les stratégies du gouvernement Togolais, et les données d'enquêtes/études secondaires pertinentes pour répondre aux questions de l'évaluation.
- c) L'examen des documents ne doit pas être considéré comme un simple exercice informatif pendant la phase de démarrage, mais comme une méthode essentielle pour contribuer à répondre aux questions de l'évaluation. Les soumissionnaires doivent démontrer leur expertise et leur capacité à cartographier, évaluer la pertinence et analyser systématiquement une variété et une grande quantité de documents et de données secondaires de manière efficace et effective. L'équipe d'évaluation doit prévoir une capacité suffisante pour examiner et analyser efficacement les données secondaires, et planifier des entretiens d'orientation pendant la phase de démarrage avec le personnel clé de l'UNICEF qui aide à identifier les documents pertinents. L'examen des documents se poursuivra tout au long de l'évaluation.
- d) Pour évaluer l'efficacité, la pertinence et la cohérence des domaines programmatiques sélectionnés, l'équipe d'évaluation devra acquérir une bonne compréhension des stratégies du programme et de ce qui est prévu. Pour cela, l'évaluation peut s'appuyer sur le CPD, les notes stratégiques du programme, les cadres de résultats et tout autre document du programme. Le cadre de résultats et de suivi du Programme Pays guidera l'évaluation des résultats. Cependant, pour certains domaines programmatiques sélectionnés, les indicateurs inclus dans le cadre de suivi peuvent ne pas être suffisamment granulaires pour évaluer l'efficacité de manière exhaustive. Dans de tels cas, l'équipe d'évaluation doit proposer des mesures supplémentaires sur la base de son examen des stratégies et des documents du programme.

- e) La collecte de données primaires parmi les principales parties prenantes et les partenaires de mise en œuvre via des méthodes de collecte de données qualitatives, telles que les entretiens avec **les informateurs clés**, est nécessaire. L'aperçu des parties prenantes dans la section 2.2. fournit une première base pour proposer de telles méthodes de collecte de données qualitatives. La cartographie doit être réalisée au cours de la phase de démarrage (les entretiens d'orientation doivent être utilisés à cette fin). Compte tenu des contraintes de déplacement pendant la pandémie de Covid-19, les soumissionnaires doivent avoir la capacité de mettre en œuvre efficacement la collecte de données qualitatives à distance ou/et de travailler avec des membres/partenaires de l'équipe nationale. Les entretiens qualitatifs doivent être utilisés de manière stratégique afin d'éviter la charge de collecte de données pour les parties prenantes et d'assurer une utilisation efficace du temps et des ressources. Ils doivent se concentrer sur les acteurs qui peuvent fournir une perspective bien informée, fiable et complète sur les sujets couverts par les questions d'évaluation ; et dont la profondeur de la compréhension/explication des sujets justifie un entretien par rapport à la collecte de données par enquête. Si les données peuvent également être obtenues par une courte enquête, cette dernière méthode est privilégiée. On estime qu'il n'est pas nécessaire de mener plus de x entretiens couvrant principalement (mais pas exclusivement) :
- certains **membres du personnel de l'UNICEF du bureau national** ayant une compréhension stratégique et bien informée des domaines programmatiques sélectionnés et du programme de pays (c'est-à-dire le personnel occupant des postes de direction et les spécialistes ayant une vue d'ensemble des domaines programmatiques sélectionnés) ;
 - les principaux partenaires gouvernementaux au niveau national et au niveau décentralisé sélectionnés ;
 - les donateurs/partenaires du développement, par exemple les partenaires de l'ONU ;
 - des partenaires de mise en œuvre stratégiques et bien informés au niveau national et au niveau décentralisé sélectionnés.

Il est prévu que la plupart de ces entretiens soient menés virtuellement et présentiels.

Des consultations par le biais d'**entretiens individuels approfondis (EIA) avec des informateurs clés** seront menées avec le personnel du Bureau de Pays de l'UNICEF au Togo pour préparer la phase de démarrage. Une approche multipartite suivra, comprenant des entretiens avec des représentants des partenaires gouvernementaux, des organisations de la société civile, des représentants du secteur privé, des agences des Nations Unies, des institutions multilatérales, des donateurs bilatéraux et des groupes de jeunes. Dans le cadre de ce dernier, **l'équipe d'évaluation sera encouragée autant que possible à proposer l'utilisation des méthodes centrées sur les jeunes et les enfants**. Au cours de la phase de démarrage, une analyse des parties prenantes sera menée afin d'identifier tous les partenaires de l'UNICEF concernés. En plus de l'identification des informateurs clés pour les entretiens, l'analyse servira à examiner tout partenariat potentiel qui pourrait améliorer davantage la contribution de l'UNICEF Togo. Les options de visites dans le pays ou de réunions à distance seront envisagées en fonction de la faisabilité et des développements liés à COVID-19 et à la MVE.

Les soumissionnaires doivent expliquer dans la proposition technique comment ils prévoient d'analyser et de rapporter une grande quantité de données d'entrevue d'une manière bien structurée.

De courtes enquêtes de perception à distance doivent être planifiées auprès de différentes parties prenantes. Cela doit permettre de s'assurer qu'un éventail de parties prenantes pertinentes est consulté au-delà de celles qui sont interrogées à l'aide de méthodes qualitatives. Une enquête en ligne parmi le

personnel de l'UNICEF et les partenaires de mise en œuvre travaillant dans les domaines programmatiques sélectionnés doit être prévue. En outre, des enquêtes auprès du gouvernement et des donateurs/partenaires de développement doivent être envisagées. L'enquête pourrait inclure les acteurs et les problèmes abordés lors des entretiens, mais aussi des questions d'exploration supplémentaires, notamment les perceptions du travail de l'UNICEF qui pourraient être mieux comprises et utilisées à l'aide de distributions de fréquences quantitatives et d'analyses similaires. Les entretiens avec le personnel de l'UNICEF au niveau des États couvriront tous les bureaux des États. Les enquêtes auprès des autres partenaires au niveau de l'État se concentreront principalement sur les États prioritaires afin de réduire l'effort de coordination, mais pourront également inclure d'autres États où l'UNICEF déploie des efforts substantiels, afin d'étendre la couverture géographique et la mesure dans laquelle les résultats représentent l'effort global de l'UNICEF dans le pays. L'enquête couvrira les questions relatives à la pertinence, la cohérence interne et le positionnement, mais des éléments d'efficacité peuvent également être explorés, et devrait inclure des questions fermées et ouvertes ; ces dernières permettant de fournir un retour d'information ouvert. Les soumissionnaires doivent prévoir la capacité d'analyser efficacement les questions ouvertes.

En outre, il convient d'explorer la possibilité d'effectuer de courtes enquêtes à distance auprès des parties prenantes locales (fonctionnaires du gouvernement local, travailleurs de première ligne et/ou autres prestataires de services) dans les domaines programmatiques sélectionnés. Cela doit permettre aux acteurs locaux de donner leur avis sur le soutien reçu de l'UNICEF. Bien que la faisabilité d'une enquête en ligne doive être examinée, l'équipe d'évaluation doit avoir la capacité de déployer une enquête téléphonique de taille limitée.

Les soumissionnaires doivent démontrer leur capacité à mettre en œuvre de courtes enquêtes à distance et en ligne et indiquer l'orientation qu'ils proposent à la lumière des questions d'évaluation.

Les commentaires précédents ont surtout porté sur la collecte de données. Les soumissionnaires ne doivent pas uniquement axer la section méthodologie de la proposition technique sur la collecte de données. La méthodologie doit également prêter attention à la conception de l'évaluation, aux outils à utiliser et aux approches analytiques à employer pour donner un sens aux données. Il est important que les évaluateurs intègrent la pensée évaluative tout au long de l'évaluation. Une simple analyse descriptive des tendances et de la situation n'est pas suffisante. La conception de l'évaluation doit prévoir la formulation de jugements évaluatifs.

Le genre et l'équité sont des dimensions importantes à examiner dans le cadre de cette évaluation. Ils doivent également être considérés comme transversaux par rapport aux autres questions d'évaluation. Les soumissionnaires doivent proposer comment le genre et l'équité peuvent être intégrés dans l'évaluation.

Dans le cadre de l'efficacité, l'évaluation cherche à déterminer dans quelle mesure le programme - pour les domaines programmatiques sélectionnés - a contribué aux résultats nationaux prévus, y compris les résultats axés sur les ODD et les résultats du CCDDNU/ex UNDAF. Les soumissionnaires doivent présenter leur méthodologie pour répondre à cette question, ainsi que les limites éventuelles de la réponse à cette question.

Le soumissionnaire doit proposer comment organiser les consultations nécessaires pendant la phase de démarrage, à distance et/ou par l'intermédiaire de partenaires locaux. Au cours de la phase de démarrage, il faut au minimum planifier un appel de lancement ainsi que des appels d'orientation avec les principales parties prenantes de l'UNICEF au niveau national et des régions si c'est nécessaire. De plus, une réunion avec le Groupe de référence de l'évaluation (ERG) doit être programmée pour présenter la conception de l'évaluation et le rapport initial.

Pendant les étapes de mise en œuvre et de validation de l'évaluation, des visites à Lomé peuvent être planifiées par les membres de l'équipe senior, mais l'évolution de la pandémie de Covid-19 peut limiter cette possibilité en pratique. Les soumissionnaires sont encouragés à présenter des propositions sur la façon dont la collecte de données peut avoir lieu sans voyage. Le budget pour tout déplacement doit être identifiable dans la proposition financière globale.

Bien que le paiement du contrat soit basé sur les produits livrables et non sur les jours d'effort déployés, il est néanmoins important que le niveau d'effort prévu soit présenté dans l'offre technique, soit dans la section méthodologie, soit dans la section composition de l'équipe. Toutes les personnes nommées doivent indiquer le niveau d'effort prévu - en jours-personnes - qui sera investi par étape d'évaluation. Les efforts supplémentaires fournis par les personnes non nommées (analyse de documents, analyse statistique, etc.) doivent également être indiqués. La présentation du niveau d'effort dans la proposition technique ne peut pas contenir d'informations sur les coûts, comme le taux journalier.

5.2 Considérations éthiques & Directives et standards

L'UNICEF soutient la génération d'évidences dans le plein respect des considérations éthiques, y compris lors des évaluations, des recherches et de la collecte de données. La présente EPP du Togo devra donc être menée conformément à la Procédure de l'UNICEF sur les normes éthiques pour la collecte, l'analyse, la recherche et l'évaluation des données et conformément aux Directives éthiques pour l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), et le respect intégral de ces deux documents sera exigé. Tous les informateurs devraient se voir offrir la possibilité de confidentialité, pour toutes les méthodes utilisées. La diffusion des résultats et de tout produit intermédiaire devra suivre les règles convenues dans le contrat. Toute divulgation non autorisée est interdite. Toute question ou préoccupation sensible devrait être soulevée dès qu'elle est identifiée avec le gestionnaire de l'évaluation, à savoir le Conseiller Régional en Evaluation de WCARO basé à Dakar (Sénégal).

L'équipe d'évaluateurs devra se conformer aux directives, aux normes et standards fixés par les Nations Unies et l'UNICEF en matière d'évaluation. L'équipe sera guidée par la Politique d'Évaluation Révisée de l'UNICEF (2018), les normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) (2016), les directives éthiques de l'UNEG pour l'évaluation (2020), le Code de conduite de l'UNEG applicable aux évaluations au sein du Système des Nations Unies (2008), les directives de l'UNEG sur l'intégration les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les évaluations (2014), et les standards de l'UNICEF en matière de rapports d'évaluation (2017).

- [United Nations Evaluation Group \(UNEG\) Norms and Standards for Evaluation in the UN System](#), 2016
- [UNICEF Procedure on Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis](#), 2021;
- [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#), 2020

Le rapport final doit répondre aux normes des rapports d'évaluation de l'UNEG, adaptées par l'UNICEF, ainsi qu'aux critères utilisés dans le Système mondial de contrôle des rapports d'évaluation (GEROS) de l'UNICEF [UNICEF-adapted UNEG Evaluation Reports Standards](#)

6. Calendrier et livrables de l'évaluation

L'évaluation comprendra trois phases distinctes :

1. D'abord une **phase de démarrage**, qui comprendra une revue préliminaire des documents ainsi que des discussions avec les principales parties prenantes, permettant une rapide étude d'évaluabilité. Cela aiderait l'équipe d'évaluateurs à comprendre et à s'appropriier pleinement les critères et les objectifs de l'évaluation, ainsi que ses limites. A travers cet exercice, l'équipe d'évaluateurs pourra ainsi affiner le but et les objectifs, la portée et les questions de l'évaluation. L'inclusion des principaux utilisateurs à cette étape sera essentielle pour garantir une approche participative et l'utilisation efficace des produits

2. L'étude documentaire des documents pertinents de l'UNICEF et d'autres organismes sera une méthode fondamentale à appliquer de cette évaluation. Les résultats préliminaires permettront d'affiner la méthodologie de l'évaluation, en étroite concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. Un **rapport de démarrage** ponctuera cette première phase. Ce rapport, en plus de rendre compte de tous les changements retenus, comprendra des outils de collecte de données, une matrice d'évaluation et calendrier d'évaluation plus détaillés et actualisés.

Ensuite, la **phase de collecte des données, d'analyse et de rédaction du rapport** impliquera une revue documentaire plus approfondie, soutenue par une collecte, une triangulation et une analyse fine des données. Certains entretiens pourraient être réalisés à distance si nécessaire. Le Bureau de Pays de l'UNICEF Togo aidera l'équipe d'évaluateurs à identifier les principales parties prenantes. Cette phase inclura aussi une ou plusieurs **restitutions des constats et des conclusions préliminaires** par l'équipe d'évaluation auprès des utilisateurs clés de cette évaluation.

3. Enfin, la mission s'achèvera par une **phase de finalisation et de validation finale** au cours de laquelle un **rapport d'évaluation provisoire** sera présenté au Groupe de Référence de l'Évaluation pour contributions et commentaires. Un **rapport final** sera préparé, intégrant tous les commentaires et les constatations. Un **résumé de 4 à 5 pages** et une **présentation PowerPoint** comprenant les principaux résultats, conclusions et recommandations seront fournis par l'équipe d'évaluateurs

Tous les rapports d'évaluation couvrant la période du programme ou pertinents pour l'évaluation des résultats du CP doivent être examinés pour une analyse de haut niveau des résultats (complétant l'analyse des systèmes d'information de gestion, voir point 1). L'annexe 1 présente un aperçu de toutes les évaluations réalisées pendant la période du programme.

6.1 Lieux de Travail

La base de travail sera les locaux du consultant/des agences utilisant les informations acquises à distance. Il est prévu que la plupart des collectes de données soient virtuelles. Cependant, l'UNICEF envisagera des plans de voyage limités pour le(s) chef(s) d'équipe. Cependant, la faisabilité et le calendrier de ces missions/visites dépendent de la situation actuelle de Covid-19. Les soumissionnaires sont encouragés à inclure des experts locaux qui peuvent éviter les voyages internationaux si nécessaire.

L'institution contractante sera responsable de tous les frais de fonctionnement (par exemple, les frais de voyage, les indemnités journalières, etc.) et de la mise à disposition de ses propres ordinateurs pour la mission. Tous les voyages doivent être effectués en classe économique.

6.2 Livrables

1. **Un rapport de démarrage*** qui présente la méthodologie complète pour mener le travail, y compris une présentation des méthodes, de la stratégie d'échantillonnage et des outils. Il doit décrire clairement l'évaluateur et son contexte, et définir le but, les objectifs et la portée de l'évaluation. Le

rapport initial doit contenir une matrice d'évaluation détaillée et convenue. Il doit répondre à toutes les questions de conception discutées jusqu'à ce moment-là, à toute révision des questions et des problèmes, ainsi qu'aux questions relatives au rôle du groupe de référence et à l'assurance qualité de la supervision. Le rapport initial doit également inclure une matrice d'évaluation (reposant sur le canevas d'UNICEF WCARO) et un annexe contenant les outils proposés pour la collecte des données. Le contenu du rapport initial sera discuté plus en détail lors de la phase initiale.

2. **Présentation PowerPoint** complète des résultats préliminaires pour discussion et validation. L'équipe d'évaluation présentera les résultats préliminaires pour validation auprès de l'ERG et d'autres parties prenantes clés, le cas échéant. La présentation est également destinée à alimenter les premières conclusions dans le processus de développement du prochain PC. L'équipe d'évaluation doit également partager les notes des entretiens sur les informations clés à des fins de contrôle de la qualité.
3. **Rapport provisoire*** contenant les principaux constatations, conclusions, recommandations préliminaires et leçons. Ce rapport doit comprendre des chapitres basés sur les questions d'évaluation présentées dans le cahier des charges. Le rapport suit le plan fourni à l'annexe 3. Les écarts par rapport à ce schéma peuvent être discutés mais doivent être approuvés par l'UNICEF.
4. **Rapport final*** basé sur le projet de rapport final et les révisions après le retour d'information et l'assurance qualité par l'ERG et d'autres examinateurs.
5. **Présentation Power Point du rapport final** : Une présentation visuellement convaincante pour fournir un résumé de l'évaluation à diffuser auprès des principales parties prenantes.

8Chaque livrable sera sujet à plusieurs tours de révisions afin d'en assurer la conformité avec les standards de l'UNICE (e.g. Geros et lignes guide d'UNICEF WCARO).

Autres notes :

- Le rapport final doit inclure des recommandations exploitables qui peuvent être utilisées pour formuler une réponse de gestion concrète. Des recommandations pour les domaines programmatiques sélectionnés à la lumière des questions explorées seront nécessaires pour s'assurer que les domaines ciblés sont en mesure d'apporter les ajustements nécessaires lors de la finalisation de la planification du prochain CPD. Les soumissionnaires peuvent proposer la manière dont les recommandations exploitables seront élaborées et validées.
- Les livrables de suivi de l'avancement des travaux ne sont pas listés mais seront périodiquement exigés.

6.3. Calendrier provisoire pour l'évaluation

Le calendrier ci-dessous est provisoire et sera mis à jour en fonction du contexte du pays et de l'environnement programmatique d'une part, et des mesures mises en place par le Gouvernement du Togo pour répondre à la pandémie de la COVID 19 et des épidémies d'autre part. Afin d'optimiser l'utilisation des résultats, le calendrier a été conçu en fonction du processus de préparation du prochain Programme de Pays du Togo qui devrait commencer en **Novembre 2021**, et ainsi permettre d'exploiter les résultats préliminaires de l'EPP-Togo dans la rédaction du draft de Descriptif de Programme de Pays 2023-2026.

Légende :

	UNICEF
	CABINET D'EVALUATION

Phase/activité	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc	Janvier 2021
Finalisation et approbation des TDR						
Publication auprès des cabinets avec : LTA avec UNICEF						
Cabinet retenu						
Téléconférence de lancement						
Rédaction du rapport de démarrage selon le format recommandé par le Bureau de l'Evaluation de l'UNICEF						
Commentaires/Q&R sur le rapport de démarrage*						
Rapport de démarrage final [Livrable 1] *						
Revue documentaire : document de synthèse sur la performance du programme à partir des rapports de suivi et d'évaluation						
Réalisation des entretiens individuels approfondis (EIA) avec les informateurs clés (mission dans le pays ou à distance)						
Réalisation des Groupes de Discussions Dirigées (à distance)						

Phase/activité	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc	Janvier 2021
Restitution des constats et conclusion préliminaires (au moins 2 séances : une première séance avec l'Equipe UNICEF et une deuxième avec les membres du Groupe de Référence et d'autres partenaires)						
Rédaction du draft de rapport de l'évaluation selon le format recommandé par le Bureau de l'Evaluation de l'UNICEF [Livrable 2]						
Commentaires/Q&R sur le draft de rapport de l'évaluation (round 1)*						
Présentation des résultats préliminaires selon le format recommandé par le Bureau de l'Evaluation de l'UNICEF et atelier de validation des résultats [Livrable 3]						
Commentaires/Q&R sur le draft de rapport de l'évaluation (round 2)*						
Rapport final produit [Livrable 4]						
Résumé/Note de synthèse de l'évaluation et présentation PowerPoint [Livrable 5]						
Validation du Résumé et de la Note synthèse de l'Evaluation						

*Chaque livrable sera sujet à plusieurs tours de révisions afin d'en assurer la conformité avec les standards de l'UNICE (e.g. GEROS et lignes guide d'UNICEF WCARO).

6.4. Livrables de l'évaluation

Dans le cadre du processus d'assurance qualité, l'UNICEF (WCARO & TOGO) et les partenaires feront la revue des différents drafts des livrables (Rapport de démarrage, rapport de l'évaluation, résumé de l'évaluation) et partageront leurs commentaires pour une prise en compte des feedbacks à toutes les étapes du processus d'évaluation. Les parties prenantes en charge de la revue des livrables disposeront chaque fois, de deux semaines à partir de la date de réception pour examiner les drafts et partager leurs commentaires à l'équipe d'évaluateurs. **Il est important de souligner que le rapport provisoire pourrait**

faire l'objet de plusieurs (jusqu'à 5) révisions avant sa finalisation, surtout en cas de non-conformité avec les standards du GEROS.

L'Évaluation du Programme Pays -Togo produira les livrables suivants, en tenant compte des délais sus-indiqués :

Phase	Livrables	Durée (mois calendaires)
Démarrage	Rapport de démarrage final, comprenant : - Un objectif d'évaluation clair - Le cadrage de l'objet de l'évaluation - Les utilisateurs et l'utilisation clairement définis - L'étude d'évaluabilité - La théorie de changement - Les limites de l'évaluation - Le cadre et le plan de travail de l'évaluation - Les outils de collecte et d'analyse	1 mois
Collecte des données, analyse et rédaction	Draft de rapport de l'évaluation, y compris : - Un document de synthèse sur la performance du programme	1 mois et demi
Validation et finalisation	Présentation des résultats préliminaires et atelier de validation des résultats ; Rapport final ; Résumé de l'évaluation et présentation PowerPoint	1 mois et demi

6.5. Formats des rapports

Il est à noter que l'UNICEF a développé depuis 2009 un système de suivi et d'assurance-qualité de ses rapports d'évaluation, connu sous le nom de « *Global Evaluation Reports Oversight System* » (GEROS), qui évalue la qualité de tous les rapports d'évaluation en fonction de critères standard. Les notes de qualité globale et les rapports d'évaluation sont ensuite disponibles sur le site Internet de l'UNICEF : <https://www.unicef.org/evaluation>. Par conséquent, les rapports de démarrage et final de cette évaluation doivent être conformes aux standards de l'UNEG pour les rapports des évaluations adaptés par l'UNICEF.

Des formats spécifiques sont disponibles pour le développement des rapports d'évaluation, qui fournissent la structure et les éléments essentiels des rapports d'évaluation. Ceci dit, l'équipe d'évaluation devra se servir aussi des canevas développés par WCARO pour assister les équipes d'évaluation dans la rédaction du rapport de démarrage, de la matrice de l'évaluation et des rapports d'évaluation

Rapport de démarrage de l'évaluation



UNICEF CPE 2020
SUMMARY Guidance



UNICEF CPE 2020
Guidance Template 2

7. Gestion de l'évaluation

7.1 Gestion et assurance-qualité de l'évaluation

Afin de garantir une gestion efficace, un soutien régulier et une assurance-qualité de l'EPP-Togo, les rôles et structures détaillés ci-dessous vont être mis en place dans le cadre du processus d'évaluation.

7.2 Gestionnaire de l'Evaluation

Conformément à la Politique d'Évaluation révisée de 2018 de l'UNICEF, l'EPP du Togo sera gérée par le Conseiller Régional en matière d'Évaluation basé à Dakar, avec l'appui du Bureau de l'Évaluation basé au Siège à New-York.

7.3 Groupe de Gestion de l'Evaluation (GGE)

Le Groupe de Gestion de l'Evaluation (GGE) est composé d'un petit groupe de responsables clés du Bureau Pays de l'UNICEF du Togo et de WCARO. Il est dirigé par la Représentante de l'UNICEF Togo, et comprend, le Conseiller Régional Evaluation, le Chef Régional de la Planification, la Représentante Adjointe et la Spécialiste de la Planification, Suivi et Evaluation de l'UNICEF Togo.

7.4 Les principales responsabilités du GGE sont les suivantes :

- Conseille et prend des décisions sur la portée, le calendrier et les ressources de l'évaluation ;
- Mène des consultations avec le Gouvernement du Togo et les partenaires pertinents
- Contribue aux TdR et l'approuve (signé par la Représentante) ; \Propose des candidats pour le Groupe de Référence de l'Evaluation GRE (voir ci-dessous) ;
- Aide à l'établissement des listes de contacts, des données et des informations à partager avec l'équipe d'évaluateurs ;
- Aide le Responsable de l'Evaluation à organiser l'introduction de l'équipe d'évaluateurs dans le pays ;
- Organise et planifie les différentes réunions, que ce soit celles des instances de coordination (GGE et GRE) que celles entre l'équipe de consultants et les parties prenantes, en fournissant un soutien administratif et logistique ;
- Contribue à l'assurance-qualité par des commentaires et des feedbacks sur les drafts des produits livrables ;
Appuie l'élaboration de la réponse de la direction à l'évaluation en consultation avec les parties prenantes.

7.5 Groupe de Référence de l'Evaluation

Le Groupe de référence de l'évaluation (GRE) comprend un groupe plus large de parties prenantes clés du Gouvernement, du Système des Nations Unies (SNU), des partenaires au développement au Togo et des jeunes et adolescents. Il est co-dirigé par la Représentante Adjointe du Bureau de Pays et la Directrice

Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat du Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération rattache à la Présidence. L'UNICEF Togo et le GGE proposeront des membres pertinents pour le GRE. L'objectif du GRE est de fournir des idées et des perspectives externes à l'EPP du Togo. Les contributions des membres du GRE peuvent inclure une expertise technique dans des domaines clés pertinents pour le Programme de Pays, représenter des partenaires clés au Togo et avoir une certaine expérience de la collaboration avec l'UNICEF. Le GRE ne doit pas inclure de représentants des programmes à évaluer dans le cadre de l'EPP du Togo afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel. Le GRE devrait comprendre les membres suivants :

- Les points focaux UNICEF du Gouvernement ;
- Les représentants du Conseil consultatif des enfants, des influenceurs, ambassadeurs ou trices ;
Le Bureau du Coordinateur Résident des Nations Unies (chargé de la planification et du suivi-évaluation et/ou de coordination) ;
Les chargés de Programme des Agences des Nations Unies (PNUD, ONU Femmes, OMS, PAM, UNFPA, FAO, BIT, OCHA etc)
- Le Conseiller Régional d'évaluation de l'UNICEF ;
- Les Chefs de Section du Bureau de Pays UNICEF du Togo.

7.6 Le soutien et les contributions attendus du GRE comprennent :

- L'engagement dans le processus de l'EPP du Togo et le partage des documents pertinents et des mises à jour avec leurs organisations respectives ;
- La participation aux événements et processus clés de l'évaluation, y compris les réunions et les téléconférences ;
- La revue et les feedbacks sur la documentation de l'EPP du Togo et les mises à jour reçues sur l'avancement de l'exercice ;
- La Contribution à l'assurance-qualité des livrables en fournissant des commentaires sur les drafts des livrables.

7.7. Assurance-qualité de l'évaluation

Le processus d'assurance-qualité sera conduit selon une démarche séquentielle et progressive par :

- a) Le Chef Planification, Suivi et 'Evaluation, qui veillera à l'exhaustivité des livrables (drafts de rapport de démarrage et de rapport final), et travaillera avec l'équipe d'évaluateurs sur les révisions nécessaires, pour s'assurer que les livrables répondent aux normes. Une fois que les normes sont respectées, le Responsable de l'Evaluation demandera aux parties prenantes (UNICEF, GGE, GRE) de lui faire part de leurs commentaires, consolidera tous les commentaires dans une matrice de réponse et demandera à l'équipe d'évaluateurs d'indiquer les actions prises pour adresser chaque commentaire et assurer leur inclusion dans la version finale du livrable.
- b) Le GGE et le GRE fourniront des commentaires et des observations de fond pour assurer la qualité technique des différents livrables de l'évaluation, et principalement le rapport de démarrage et le draft de rapport final.
- c) Les Chefs de Section du Bureau de Pays et les Conseillers Régionaux sectoriels de WCARO fourniront des contributions d'assurance-qualité sur leur domaine technique respectif.

- d) La Représentante de l'UNICEF Togo et le Conseiller Régional Evaluation sont responsables de la vérification de l'assurance-qualité et de la validation des livrables avant leur transmission au Bureau de l'évaluation.
- e) Et conformément à la Politique d'Evaluation de l'UNICEF, le contrôle qualité final sera assuré par le Bureau de l'Evaluation basé à New York.

7.8 Diffusion des résultats de l'Evaluation

La diffusion des résultats d'une évaluation est souvent faible, ce qui est dû en partie au fait qu'elle est envisagée vers la fin du processus. Par conséquent, il est essentiel d'envisager très tôt les options les plus appropriées et de veiller à ce que des ressources leur soient allouées. Un résumé de l'évaluation⁶ sera produit afin de soutenir la diffusion parmi les décideurs politiques. Le GGE pourra proposer d'autres supports de diffusion adaptés à des publics particuliers pour partager les résultats de l'évaluation.

Conformément à la Politique d'Evaluation révisée de 2018 de l'UNICEF, la Représentante de l'UNICEF Togo sera responsable du développement de la réponse de l'administration (Management Response) de l'évaluation, de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation des résultats de l'évaluation.

8. Recours et Droits de Propriété

L'UNICEF se réserve le droit de retenir les paiements si la performance n'est pas satisfaisante, si les livrables sont incomplets ou s'ils ne sont pas livrés à temps. Les indicateurs de performance par rapport auxquels la conclusion satisfaisante du contrat sera évaluée comprennent : la qualité et la ponctualité des soumissions, la réactivité aux feedbacks, la conformité aux normes des rapports d'évaluation de l'UNICEF/UNEG et aux normes des rapports GEROS.

L'UNICEF détiendra tous les droits de propriété, tels que les droits d'auteur, les brevets et les marques déposées sur les questions liées ou dérivées du travail effectué dans le cadre de ce contrat avec l'UNICEF.

9. Composition, qualifications et compétences de l'équipe d'évaluateurs

9.1. Exigences générales en matière de compétences

L'équipe d'évaluation sera composée d'un chef d'équipe et de trois membres dont un national, et sera de préférence équilibrée en termes de genre. Les quatre membres de l'équipe seront des professionnels ayant un diplôme supérieur universitaire pertinent et, en tant qu'équipe, ils devront avoir une expertise dans les secteurs pertinents pour le Programme de Coopération Togo – UNICEF spécifiés ci-dessous. Tous les membres de l'équipe doivent avoir une connaissance du mandat de l'UNICEF et une expérience de travail avec les partenaires gouvernementaux et les agences des Nations Unies. Une expérience pertinente de la des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre et en particulier du Togo est considérée comme un atout pour les membres internationaux de l'équipe.

- Au moins deux des membres internationaux de l'équipe doivent avoir une expérience de travail en évaluation en Afrique de l'Ouest et du Centre.

- Au moins deux des trois membres internationaux de l'équipe d'évaluation doivent avoir une compréhension approfondie des stratégies de mise en œuvre utilisées par l'UNICEF, en particulier le développement des capacités, le dialogue politique et le plaidoyer.
- Le membre national de l'équipe doit être un expert en politique nationale, être familier de l'environnement socio-économique, politique et institutionnel du Togo.
- De préférence, au moins deux membres de l'équipe (y compris le Chef d'Equipe) doivent avoir une expérience pratique dans les évaluations de programmes nationaux ou de programmes de pays (dans ce but, il est demandé qu'une copie électronique d'au moins 2 rapports d'évaluation de qualité rédigés par le Chef d'Equipe proposé soit soumise à l'UNICEF dans le cadre de la proposition technique. Pour les autres membres de l'équipe, la soumission d'au moins un rapport d'évaluation de qualité dont ils ont été auteurs constituera un titre préférentiel) ;
- Tous les membres de l'équipe doivent avoir d'excellentes compétences en communication écrite et orale en français ;
- Tous les membres de l'équipe doivent être familiers avec les directives et les normes de qualité internationales en matière d'évaluation ;
- Tous les membres de l'équipe doivent avoir la capacité de travailler de manière indépendante et de répondre aux commentaires en temps opportun (dans les délais) et de manière professionnelle

9.2. Le chef d'équipe

Le chef d'équipe doit avoir une expérience professionnelle documentée dans la conduite d'évaluations indépendantes rigoureuses répondant aux normes d'évaluation professionnelles - et plus de 12 ans d'expériences professionnelles. Le chef d'équipe doit en outre avoir une solide expérience du développement et une connaissance approfondie des programmes de développement et des programmes basés sur les droits humains. Le chef d'équipe doit également posséder une expertise en planification stratégique - une expérience de l'évaluation dans la région d'Afrique de l'Ouest et du Centre est considérée comme un avantage. En outre, il/elle doit avoir une expertise relative à un ou plusieurs des secteurs dans lesquels l'UNICEF travaille (voir ci-dessous dans la sous-section sur les membres de l'équipe). En tant que responsable de l'évaluation, le candidat devra faire preuve d'une expérience préalable dans la gestion d'une équipe multidisciplinaire et dans la production de résultats d'évaluation de qualité.

9.3 Les membres de l'équipe

Chacun des trois membres de l'équipe doit avoir un diplôme universitaire supérieur et un minimum de cinq à sept ans d'expérience professionnelle pertinente, y compris dans la recherche et/ou l'évaluation, et une expertise sectorielle dans au moins deux des cinq secteurs suivants :

1. La Santé et nutrition de la mère et de l'enfant
2. L'eau Hygiène et Assainissement
3. L'Education et éducation de la petite enfance
4. La Protection de l'enfance.
5. La Protection et inclusion sociales, et
6. Le Genre.

L'équipe d'évaluation idéale doit couvrir tous les 5 secteurs énumérés ci-dessus.

9.4. Rôle et responsabilité - Chef d'équipe

Le chef d'équipe a la responsabilité globale de l'EPP. Le chef d'équipe sera le premier responsable de la qualité et de la soumission dans les délais de tous les produits livrables de l'évaluation, auxquels tous les membres de l'équipe contribueront comme expliqué ci-dessous.

Les tâches spécifiques du chef d'équipe comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- Guider l'examen approfondi des informations existantes sur le contexte, y compris les politiques et priorités nationales et le travail de l'UNICEF, ainsi que tous les documents et rapports de programmes et de projets pertinents, les études, recherches et évaluations antérieures ;
- Développer et fournir des conseils méthodologiques détaillés à l'équipe en ce qui concerne le développement des outils et définir la direction générale pour l'analyse des données et l'assurance qualité ;
- Fournir des conseils pour la préparation des produits livrables de l'évaluation ;
- Examiner toute la documentation pertinente relative à l'EPP ;
- Organiser la mission de démarrage - qui sera virtuelle - pour vérifier la Théorie de Changement (ToC) de l'EPP et une chronologie des événements, l'analyse des parties prenantes élaborée au cours de la revue documentaire, présenter l'évaluation au Bureau Pays, au GRE et, le cas échéant, à d'autres parties prenantes et organiser les aspects pratiques liés à la planification du travail sur le terrain ;
- Diriger la collecte des données et la mission sur le terrain et décider de la répartition des rôles et des responsabilités entre les membres de l'équipe tout au long du processus d'évaluation ;
- Coordonner le travail de l'équipe d'évaluation et consolider les contributions des membres de l'équipe afin de garantir la soumission des produits d'évaluation dans les délais ;
- Mener des entretiens avec les parties prenantes et les informateurs clés, conformément au rapport de démarrage ;
- Diriger la planification et la conduite d'analyses et de discussions sur les questions d'évaluation et les problèmes communs à l'ensemble de l'équipe ;
- Diriger la consolidation des contributions des équipes pour le démarrage, la collecte de données et la mission sur le terrain ;
- Soumettre le Rapport de démarrage, les rapports provisoires et finals de l'EPP, et développer et livrer le résumé de l'évaluation et une présentation power point sur les principales conclusions et recommandations émergeant de l'évaluation une fois que le rapport d'évaluation aura été définitivement approuvé ;
- Gérer le plan de travail de l'évaluation, en respectant les délais pour les activités et les produits livrables spécifiques ;
- Maintenir un haut niveau de communication avec les membres de l'équipe et le personnel de l'UNICEF impliqué dans la gestion de l'évaluation.

9.5. Tâches et devoirs communs à tous les membres de l'équipe

Tous les membres de l'équipe sont priés de se référer attentivement à la documentation mise à disposition (notamment dans la bibliothèque électronique qui sera développée pour l'évaluation), y compris les TdR, les informations contextuelles et les informations sur les interventions de l'UNICEF.

Tous les membres de l'équipe sont invités à se familiariser avec les produits normatifs mondiaux de l'UNICEF dans les domaines de fond dont ils sont responsables. Ceux-ci sont disponibles sur le site Internet de l'UNICEF : www.unicef.org.

- Tous les membres de l'équipe contribueront à des rapports écrits concis, conformément à leur domaine d'expertise spécifique et à la division du travail décrite dans le Rapport de démarrage : a) à la fin de la phase de revue documentaire et avant le début de la mission sur le terrain, ils contribueront avec au moins 5 pages ; et b) pour le rapport provisoire de l'évaluation, ils contribueront avec au moins 10 pages. Les membres de l'équipe contribueront également à la

révision du projet de rapport final et apporteront leur contribution aux discussions de l'équipe durant toutes les phases de l'évaluation. Les membres de l'équipe d'évaluation participeront activement à toutes les phases de l'évaluation en s'engageant dans les analyses et les discussions des résultats.

- En complément des termes de référence de l'évaluation, le chef de l'équipe d'évaluation préparera un certain nombre de documents et d'outils d'orientation (y compris une matrice d'évaluation) en concertation avec l'équipe d'évaluation. Ces documents doivent être lus par tous les membres de l'équipe et serviront de cadre pour orienter les questions à poser et les données à recueillir au cours de l'évaluation.
- Il sera demandé à tous les membres de l'équipe de participer à l'ensemble de la collecte de données et à la mission sur le terrain au cours de laquelle les données primaires seront générées.

10. Paiements

Les paiements seront effectués en cinq tranches alignées sur les livrables de l'évaluation, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau : Calendrier des paiements

Rapport de démarrage : Après approbation du rapport de démarrage	20%
Collecte des données : A la fin de la collecte des données et de la présentation des premières conclusions au personnel du BP et au GRE.	30%
Première version du rapport : Après approbation de la première version du rapport d'évaluation	30%
Rapport final : Après approbation du rapport d'évaluation final	20%
Résumé et PowerPoint : Après approbation du résumé de 4 à 5 pages et de la présentation PowerPoint comprenant les principaux résultats, conclusions et recommandations	10%





11. Processus d'évaluation des offres

Dans la mesure du possible, le cabinet/l'équipe de consultants sera présélectionné sur la base des Accords à Long Terme (LTA) actifs pour les évaluations de Programme de Pays disponibles dans les autres régions de l'UNICEF (ECAR, ESAR). Il faut noter que le Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre ne dispose pas à ce stade de LTA pour les Evaluations de Programme de Pays. Le cas échéant, l'évaluation technique des propositions sera limitée et rapide. L'évaluation des propositions sera faite sur la base des CV des membres de l'équipe mobilisés pour la mission (et des copies de rapports d'évaluation soumis dans le cadre de leur proposition), leur disponibilité et des coûts proposés.

La proposition technique ne doit pas compter plus de 10 pages, avec une police de 12 points et un interligne de 1,5, compte non tenu des annexes. Elle doit aborder les domaines suivants :

- Expérience dans la conduite d'évaluations de programmes multisectoriels pour les enfants, et mention d'au moins deux missions similaires menées au cours des 6 dernières années ;
- La méthodologie proposée, le cadre d'évaluation, le plan de travail et les limites (avec des alternatives) pour atteindre les résultats attendus dans les TdR ;
- Expérience et qualifications du Chef d'Equipe d'évaluation et des autres 3 membres de l'équipe (inclure les CV en annexe) ;
- Description des personnels clés dans le cas de cabinets (inclure les CV en annexe).

12.Processus d 'approbation (interne)

Fonction	Nom & Titre	Signature	Date
<i>Préparé par</i>	Hanu VOSSAH – MOOH Spécialiste Planification, Suivi & Evaluation, UNICEF Togo		20/08/2021
<i>Revu par</i>	Michele Tarsilla Conseiller Régional Evaluation, Bureau Régional Afrique de l'Ouest et du Centre		28.08.2021
<i>Validé par</i>	Fosca Giulidori Représentante Adjointe, UNICEF Togo		6 sept 2021
<i>Approuvé par</i>	Aissata Ba Sidibe Représentante, UNICEF Togo		recu ce 10 sept 2021 signé 10 sept 2021

Annexe 1. Aperçu des évaluations menées par le bureau de pays de l'UNICEF pendant la période du programme

Evaluation	Année de début et de fin	Période couverte par l'évaluation	Situation actuelle
Evaluation Sommative du Partenariat de l'UNICEF Togo avec les Radios pour le Changement de Comportement et l'adoption de Pratiques Favorables au Bien Etre des Enfants	2018 - 2019	2012 - 2018	Complete
Evaluation de l'Initiative Fonds Français Muskoka TOGO	2019 - 2020	2012 – 2018	Complete
Evaluation sommative du « Projet Ecole Amie des Enfants » dans les régions Maritime, des Savanes et des Plateaux au Togo	2019 - 2020	2014-2019	Complete
Evaluation finale du projet « Amélioration de l'accès à la justice pour les enfants au Togo	2020 - 2021	2016- 2020	Complete
Evaluation Rapide dans le milieu de l'Action (en anglais « In-the-Middle-of-Action Rapid Evaluation » ou MARE) de la réponse à la pandémie de la COVID 19	2021	2020 - 2021	Ongoing
Evaluation formative multi pays sur les "Résultats clés pour les enfants (KRC1 Immunisation) lancée par l'UNICEF WCARO	2021	2018 - 2021	Ongoing

Evaluation formative multi pays sur les "Résultats clés pour les enfants" (KRC7 Enregistrement des Naissances) lancé par l'UNICEF WCARO.	2021	2018 - 2021	Ongoing
Evaluation formative multi pays sur les "Résultats clés pour les enfants" (KRC8 Fin de la Défécation à l'Air Libre) lancée par l'UNICEF WCARO.	2021	2018 - 2021	Ongoing

Annex 2. Preliminary overview of secondary data

2.1. Documents

1. UNICEF strategic documents
 - UNICEF (2017), [UNICEF Strategic Plan 2018-2021](#)
 - UNICEF, [UNICEF Strategic Plan 2022 - 2025](#)
 - UNICEF, [UNICEF Gender Action Plan 2018-2021](#)
 - UNICEF, [Document du Programme Pays \(CPD\) Togo – UNICEF 2019 – 2023](#)
 - UNICEF, [Notes Stratégiques 2019 - 2023](#)
2. Evidence documents and reports
 - UNICEF, [Rapport annuel 2018](#)
 - UNICEF, [Rapport annuel 2019](#)
 - UNICEF, [Rapport annuel 2020](#)
3. UNICEF Evaluation Reports
 - UNICEF, [Rapport final Evaluation Muskoka 2019 - 2020](#)
 - UNICEF, [Rapport final Evaluations Ecoles Amies des Enfants 2019 - 2020](#)
 - UNICEF, [Rapport final Evaluation Sommativie du Partenariat avec les radios](#)
4. **UNICEF information system**

RAM : Le module de bilan (RAM) est la plateforme de l'UNICEF pour la communication des résultats de l'organisation au sein d'inSight et une source principale de données sur les performances de l'organisation. Tous les bureaux de pays utilisent le RAM pour documenter la performance des programmes et les résultats annuels. Les bureaux régionaux et les divisions du siège utiliseront RAM pour les rapports annuels sur les plans de gestion des bureaux (OMP) et les priorités de programme du plan de gestion annuel.

Il s'agit d'un dépôt central d'informations sur les rapports de résultats à mi-année et à la fin de l'année à tous les niveaux, pour l'ensemble du CPD, basé sur le RAM de l'UNICEF. Il rend compte des valeurs des indicateurs de résultats et de produits. Niveau national et comprend une note de réalisation. En outre, des déclarations analytiques qualitatives des progrès sont fournies, ainsi que les leçons apprises et les déclarations qualitatives de la contribution de l'UNICEF.

Vision (Virtual Integrated System of Information) est le système intégré de planification des ressources de l'entreprise (ERP) de l'UNICEF qui saisit toutes les transactions de gestion, couvrant des domaines tels que les finances, les RH et la logistique. Il facilite également la gestion du programme, notamment les engagements de fonds et l'enregistrement des partenariats et des accords contractuels.

InSights est le système de gestion des performances de l'UNICEF. Il fournit des données financières et de gestion des programmes, y compris des tableaux de bord d'indicateurs de performance clés, une évaluation des résultats et des rapports, ainsi que des informations sur la gestion des risques, les partenariats, les finances et les ressources humaines.

La gestion de la performance est le moteur essentiel pour obtenir un maximum de résultats pour les enfants du monde. inSight est le système principal de gestion de la performance de l'UNICEF qui fournit des informations opportunes et précises via un point d'entrée unique pour faciliter la gestion des résultats

eTools est un système de gestion des partenariats qui permet à l'UNICEF de renforcer l'efficacité des partenariats avec ses homologues gouvernementaux et les organisations de la société civile, et qui établit un lien entre les résultats et les partenariats. Il saisit et consolide les données sur les cycles de vie des partenariats de l'UNICEF avec ses partenaires d'exécution, qu'il s'agisse de gouvernements ou d'organisations de la société civile. Il comprend un module sur le suivi des tiers qui permet de gérer les visites programmatiques des tiers et leurs progrès. eTools a été introduit au Togo en 2019.