



PROJET D'APPUI À LA RÉCONCILIATION NATIONALE AU TOGO
(2011 – 2014)

ÉVALUATION FINALE
13 octobre -26 novembre 2014

RAPPORT

Consultant évaluateur

Dodzi KOKOROKO

Agrégé des Facultés de Droit
Professeur des Universités

Lomé, 26 novembre 2014

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ SYNOPTIQUE	5
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I : LA PRÉSENTATION DU PROJET	9
1. Contexte et description	10
2. Rappel des objectifs et résultats du projet.....	11
2.1. Les objectifs du projet	11
2.2. Les résultats attendus	11
3. Les composantes du projet.....	12
4. Les ressources et le mécanisme de gestion du projet.....	13
CHAPITRE II : LA MÉTHODE ÉVALUATIVE UTILISÉE	14
2.1. Justification de l'évaluation	14
2. Étendue de l'évaluation	15
3. Critères et questions de l'évaluation	15
4. Approche et méthodologie de l'évaluation	17
5. Contraintes de l'évaluation	19
CHAPITRE III : LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	19
1. Cohérence du projet	20
2. Pertinence dans la conception du projet	21
2. Performance du projet	22
2.1. Efficacité du projet	22
2.2. Efficience du projet	30
3. Succès du projet	33
CHAPITRE IV : DÉDUCTIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	36
1. Dédutions et conclusions	36
1.3. Opportunités mobilisables	37
1.4. Contraintes identifiées	37
2. Recommandations	38
Annexes	44
Annexe 1 : termes de référence de la mission d'évaluation	44

Annexe 2 : Questionnaire pour l'évaluation finale du PAREN	52
Tableau n° 1 : Récapitulatif des contributions financières reçues par la CVJR	76
Tableau 2 : Matrice de l'évaluation	77
Tableau 3 : Récapitulatif de l'expertise technique mobilisée	81
Tableau n° 4 : Exécution financière par axe du projet	82
Tableau 5 : Analyse du schéma logique de résultats	83
Liste des figures	91

SIGLES ET ACRONYMES

APG	Accord Politique Global
CE	Commission Européenne
CEDEAO (ECOWAS)	Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CEET	Compagnie Energie Electrique du Togo
CVJR	Commission Vérité, Justice et Réconciliation
CNDH	Commission Nationale des Droits de l’Homme
CPD	Projet de Descriptif de programme pour le Togo
CPAP (PAPP)	Plan d’Action du Programme pays
CPDC	Cadre Permanent de Dialogue et de Concertation
DUE	Délégation de l’Union Européenne
DEX	Exécution directe
DSRP-C	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FED	Fonds Européen de Développement
HAAC	Haute Autorité de l’Audiovisuel et de la Communication
HCRRUN	Haut Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l’Unité Nationale
HCDH	Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l’Homme
LONATO	Loterie Nationale Togolaise
MOE-UE	Mission d’Observation Electorale de l’Union Européenne
OSC	Organisation de la Société Civile
PAL	Port Autonome de Lomé
PAREN	Projet d’Appui à la Réconciliation Nationale au Togo
PCJV	Plateforme Citoyenne de Justice et Vérité
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaire technique et financier

QUIBB	Questionnaire des Indicateurs de Base du Bien-être
Q / QE	Question d'Évaluation
UE	Union Européenne
UTB	Union Togolaise de Banque
RPT	Rassemblement du Peuple Togolais
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
TdR	Termes de référence
UNDAF	Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies

RÉSUMÉ SYNOPTIQUE

Au regard des crises qu'a connues le Togo, la situation sociopolitique appelait à des actions cathartiques. Trois périodes, un fait. En 1958, pour accéder à l'autonomie, les clivages socio-politiques ont été entretenus par les partis politiques entraînant des affrontements violents. Dans les années 1990, la lutte pour la conservation ou la conquête du pouvoir d'État allait cristalliser des dissensions politico-ethniques. En 2005, la succession du Président de la République décédé, a permis d'apprécier la dangerosité de la bipolarisation ethnique du pays sur fond de violence inouïe. Devant cette situation de fragilité sociopolitique renouvelée et prenant acte de la volonté des acteurs politiques de réaliser la réconciliation nationale, le projet d'appui à la réconciliation nationale a été formulé et appuyé par la Délégation de l'Union Européenne avec des objectifs précis pour soutenir les efforts du gouvernement. Ce projet réalisé avec l'accompagnement de la Délégation de l'Union Européenne, a été signé, le 08

février 2011, date d'entrée en vigueur conformément au protocole de convention. Il fait partie d'un vaste chantier d'amélioration de la gouvernance démocratique au Togo.

Cet appui s'est matérialisé par le renforcement des compétences de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) dans la réalisation de sa mission. A l'évidence, le PAREN a contribué aux efforts de lutte contre l'impunité, la promotion des droits de la personne humaine et la consolidation du consensus national. Prévu pour une durée de 24 mois, le projet connaîtra une prorogation jusqu'au début 2014. Il était alors logique de jeter un regard extérieur sur sa réalisation.

L'évaluation du projet permet d'une part, d'apprécier la cohérence et la pertinence du projet, et, d'autre part, d'évaluer les résultats obtenus en termes de performance (efficacité et efficience) et de succès (impact, durabilité et « répliquabilité »). Elle tire les enseignements généraux qui seront utiles au gouvernement, à la Commission de l'Union Européenne et au PNUD pour décider des orientations stratégiques d'appuis futurs dans la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, la mobilisation des ressources et la pérennisation des acquis en matière de réconciliation et de consolidation de la paix au Togo.

Le projet a permis de revisiter l'histoire du Togo en vue, d'une part, de circonscrire les rançeurs des victimes et, d'autre part, de jeter les bases de leur réparation. Il présente ainsi un intérêt certain pour la construction d'un État-Nation, gage d'une mobilisation de toutes les forces vives pour construire un pays émergent. Il va sans dire que la mobilisation qui a porté le projet doit être entretenue pour garantir une vie politiques sans violences tant certaines habitudes pèsent toujours démesurément sur les faits politiques.

Somme toute, le projet répond aux principes standardisés de l'évaluation.

Pertinence

Le projet d'appui à la réconciliation nationale a été pertinent au regard des besoins recensés. Il s'est particulièrement consacré à la gouvernance démocratique, à la lutte contre l'impunité, à la promotion des droits de l'Homme et au renforcement du consensus national. L'intervention du projet a été globalement pertinent pour répondre aux défis de sortie de crises et donc de situation de fragilité sociopolitique du pays.

Elle s'inscrit ainsi dans la logique de mise en œuvre de l'Accord Politique Global signé le 20 août 2006 entre la majorité présidentielle, les partis de l'opposition et la société civile. De plus, le document complet de stratégie de réduction de la pauvreté faisait ressortir dans le premier pilier, consacré au renforcement de la gouvernance, la situation des droits de l'Homme. Toutes ces dimensions ont été prises en compte dans la définition de la stratégie de coopération tant du 10^{ème} FED que du Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF 2008-2012) et du Plan d'Action du Programme Pays (CPAP 2008-2012).

Efficacité

Les activités inscrites au projet ont été réalisées de manière efficace et ont atteint les résultats escomptés. D'une manière générale, les délais impartis ont été observés. Toutefois, des retards dans la mise en œuvre de certaines activités ont été observés en lien avec la modification d'autres activités eu égard aux contraintes politiques et opérationnelles.

La consultation des données n'a pas permis de déterminer le nombre de réunions du comité de pilotage ni celui des réunions techniques. Néanmoins, à la lecture des documents, il y a eu trois comités de pilotage en 2011 et 2012, et plus d'une dizaine de réunions du comité de suivi (sources : tableaux de bord).

Les outils de suivi-évaluation se résument aux rapports d'activités et comptes rendus, aux rapports annuels et finaux ainsi qu'aux visites de terrain. Les objectifs du projet ont été globalement atteints (l'opérationnalisation de la CVJR, le recensement et la documentation des abus et violation des droits de l'homme, les préjudices sont évalués en vue de leur réparation, la société civile est associée au processus de réconciliation), hormis l'objectif spécifique 4 sur son volet « Contribuer à mettre fin à l'impunité ». Il en a été ainsi au regard du contexte politique et surtout du mandat même de la CVJR qui est dépourvu de pouvoir de coercition, de justice voire d'amnistie. Le projet n'a pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours. L'explication reçue porte sur le délai initial relativement court du projet (2011-2012) mais qui s'est finalement rallongé sur quatre ans.

Efficiences

Le comité de pilotage a tenu plusieurs réunions et la codirection tripartite DUE-PNUD-CVJR a été une réalité. Un comité technique se réunissait en général deux fois dans le mois pour assurer la gestion opérationnelle des activités du projet.

Il ressort que les ressources allouées aux activités planifiées ont permis d'atteindre les résultats escomptés, bien qu'il y ait eu de légers dépassements sur les lignes budgétaires. Ainsi, dans un contexte sociopolitique délétère et au regard des défis, enjeux et attentes, l'efficacité est à l'actif du projet.

Impact

Le projet a contribué à la manifestation de la vérité sur l'histoire socio-politique du Togo, à l'élaboration d'un programme de réparation ainsi que des recommandations à l'endroit du gouvernement et de la société civile. Toutefois, le programme de protection des victimes doit être maintenu tant que le programme de réparation n'est pas arrivé à terme. Les attentes fortes de la population, en général, et des victimes, en particulier, sont à prendre en compte. De manière spécifique, la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, notamment la recommandation relative aux réformes constitutionnelles, institutionnelles et judiciaires (par l'adoption de la réforme des codes en l'occurrence, celle pénale) donnerait une chance à une réconciliation véritable.

Durabilité

La durabilité du projet d'appui à la réconciliation nationale au Togo ne fait l'ombre d'aucun doute. La CVJR a cédé la place au Haut-Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN) dont les membres ont été nommés par décret en conseil de ministre le 24 décembre 2014, en attendant d'être opérationnel. D'ores et déjà, l'habilitation du Ministère des droits de l'Homme à mettre en œuvre les recommandations de la CVJR tout autant que l'activisme de la société civile dans les plaidoyers constituent des éléments qui impacteront les acquis du projet. Plus encore, l'institutionnalisation par décret du président de la République le 09 janvier 2015, après consultations avec le Premier ministre et l'ensemble

des présidents des institutions de la République, d'une commission de réflexion sur les réformes politiques et institutionnelles traduit aussi la volonté de mettre en œuvre les recommandations de la CVJR notamment la huitième. Toutefois, la lenteur observée dans la mise en œuvre de ces mécanismes suscite craintes et inquiétudes.

Répliquabilité

Le projet s'est déroulé dans un contexte politique complexe non négligeable. Des activités de sensibilisation et de vulgarisation de la CVJR ont été retardées eu égard au contexte politique caractérisé par une méfiance de part et d'autre. Toutefois, l'entreprise peut être reproduite à condition que les risques internes et externes soient bien définis au départ et que des moyens soient mis à la disposition du projet afin d'infléchir sur ces risques en cas d'apparition ; les risques identifiés ont persisté pendant l'exécution (risque de résistance à l'établissement de la vérité et à la définition des responsabilités des auteurs présumés).

Le contexte sociopolitique de démocratisation, et notamment la période de vide politique avant le renouvellement de la législature de 2013 et les dialogues successifs à échecs sont des éléments à prendre en considération lors d'appuis futurs.

Recommandations

- Mobiliser les fonds nécessaires pour achever la réforme judiciaire entamée depuis 2005 au Togo ;
- Réaliser avec le concours des PTF la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ;
- Faire un plaidoyer pour la mise en place effective du HCRRUN ;
- Mettre en place une veille stratégique pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ;
- Garder une synergie entre les PTF et les organisations nationales de défense des droits de l'Homme sur les questions relatives à la réconciliation nationale ;
- Assurer la continuité des actions de réconciliation afin de capitaliser les résultats atteints à travers l'appui aux institutions étatiques de relais et à la société civile.

Enseignements

- L'évaluation s'est déroulée pendant la période de fin d'exercice des plans de travail qui coïncide avec la fin de l'année civile. Cette contrainte temporelle a impacté la disponibilité et la dextérité des acteurs dans le cadre des entretiens ;
- Le mouvement de personnel sur le projet, notamment celui des Conseillers Paix et Développement (trois en quatre ans), des chargés de projets et des consultants a été préjudiciable à un management irréprochable ;
- L'incohérence entre la formulation de l'intitulé des activités dans le descriptif du projet et le budget de l'action a oblitéré en partie la cohérence du projet.

INTRODUCTION

La réconciliation est de nos jours l'un des fleurons de l'agenda politique des sociétés en reconstruction, au point où 2009 a été déclarée son année internationale. Au-delà des textes, contextes et prétextes, des modalités variées existent dans le but de réaliser la réconciliation entendue à la fois comme un but et un processus qui permettent à une société donnée de transcender un passé divisé et violent pour regarder vers un avenir partagé.

Le Togo, pour sa part, a adhéré au traitement du passé par la justice transitionnelle à travers le modèle de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR). Ce choix n'est pas politiquement anodin. On admettra alors volontiers que le traitement du passé pose encore des équations non résolues en référence au modèle emprunté, eu égard à sa mise en œuvre et surtout à un héritage sociopolitique toujours relégué à la périphérie du débat politique.

Le présent rapport répond à la nécessité d'un examen du projet d'appui à la réconciliation nationale au Togo. Ce projet prévu pour couvrir la période 2011-2012, a finalement été prorogé jusqu'au 07 mai 2014 afin de clôturer, dans les meilleures conditions, les actions en suspens. Ce rapport fait le point sur les résultats obtenus, relève les difficultés et insuffisances et en déduit des conclusions. En d'autres termes, le rapport revient sur la cohérence et la pertinence dans la conception du projet, l'efficacité et l'efficience de son exécution ainsi que son impact et sa durabilité, tout en relevant brièvement les éléments sur sa complémentarité et sa répliquabilité.

Cette mission d'évaluation apporte des réponses aux questions sur les résultats du PAREN, identifie les leçons apprises et formule des recommandations qui seront certainement utiles au gouvernement togolais, au PNUD et à la Délégation de l'Union Européenne.

Le rapport présente ses résultats en quatre chapitres : un premier chapitre décrit tout d'abord le projet et présente son cadre de référence. La démarche d'évaluation adoptée est ensuite présentée dans le deuxième chapitre et le troisième expose les résultats de l'évaluation selon les critères retenus. Enfin, le quatrième chapitre présente les conclusions ainsi que les leçons apprises du projet et dégage des recommandations.

CHAPITRE I : LA PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet d'appui à la réconciliation nationale au Togo est le résultat d'un processus qui a abouti à l'élaboration du document de projet adopté et signé entre le gouvernement, le PNUD et la CVJR, le 04 février 2011. Il a bénéficié d'un accompagnement de l'Union Européenne à hauteur de 1 600 000 euros à travers la Convention de contribution n° FED/2011/260-677 signée entre l'Union Européenne et le PNUD, le 08 février 2011.

Le document de projet repose sur quatre piliers : le contexte, les composantes, les mécanismes de sa gestion et les ressources mobilisées pour la gestion. L'armature sus-rappelée permettra de revenir sur le cadre de référence du projet.

1. Contexte et description

Le contexte du projet est à la fois démographique, économique, social et politique.

Sur le plan démographique, le Togo compte 6 millions d'habitants répartis sur 56 700 km² aux termes du 4^{ème} recensement général de la population de 2010. Sa capitale, Lomé, abrite plus de 70% de la population urbaine traduisant tout le déséquilibre du plan d'urbanisme. La composition par sexe et par âge de la population issue du recensement général de la population et de l'habitat reflète la grande jeunesse démographique du Togo, et prouve que la fécondité et la mortalité sont encore élevées. Les moins de 15 ans représentent 42% et les moins de 25 ans, 60% de la population totale. Les femmes représentent 51,4% de la population.

Sur le plan économique, l'évolution récente des finances publiques révèle que les recettes et dons de l'État au cours de cette décennie ont augmenté de 68,7%, passant de 188 milliards de CFA en 2005 à 317,3 milliards CFA en 2009, alors que les dépenses totales et prêts nets sont passés sur la même période de 219,8 milliards de CFA à 326,3 milliards de CFA, soit une augmentation de 48,4%. Les dépenses courantes de l'Etat représentent en moyenne 97,1% des recettes courantes sur la période considérée. Ces dépenses ont régulièrement augmenté, allant de 183,2 milliards en 2005 à 234,1 milliards de F CFA en 2009.

Sur le plan social, l'analyse de la pauvreté par catégorie socioprofessionnelle a montré que les individus vivant dans les ménages tenus par les agriculteurs sont plus touchés par la pauvreté, avec une incidence de 78,3%, suivis des individus vivant dans les ménages dirigés par les « sans emploi » avec une incidence de pauvreté de 51,5%. Les moins touchés par la pauvreté sont les salariés des secteurs public et privé, catégories dans lesquelles les taux de pauvreté respectifs sont de 27,4% et de 44,1%. D'après les données de l'enquête QUIBB 2011, le taux de chômage se situe à 6,5% et celui du sous-emploi à 22,8%. Ces chiffres traduisent une situation difficile sur le plan de l'emploi. L'Administration publique ne dispose pas encore de moyens pour déployer tous les services sociaux de base à l'ensemble de la population.

Sur le plan politique, le Togo a connu une histoire émaillée de crises qui atteignent leur acmé en périodes électorales. En effet, les consultations électorales successives des années 1993, 1998, 2003 sont toujours émaillées de contestations et de violences politiques. Cette situation a connu son paroxysme dans le cadre du scrutin présidentiel de 2005 par suite du décès du Président Gnassingbé Eyadéma. Entre temps, en 1993, la récurrence des crises politiques ponctuées de violations graves des droits de l'Homme a amené les partenaires techniques et financiers à suspendre leur coopération avec le Togo. Dans sa volonté de revenir dans le concert des Nations démocratiques, le Togo a signé, en 2004, avec l'Union Européenne, les 22 engagements. Conformément à l'engagement n°2.6, « *des mesures juridiques ou disciplinaires (devraient être prises contre) les auteurs avérés des exécutions extrajudiciaires, des actes de torture et de traitement dégradants et inhumains* ». Aussi, en 2006, avec le soutien de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'UE et sous la facilitation de l'ex-Président du Faso, Blaise Compaoré, un Accord Politique Global (APG) a été conclu entre le Rassemblement du Peuple Togolais (RPT) parti au pouvoir, les partis de l'opposition et la société civile. Enfin, les élections législatives d'octobre 2007, jugées satisfaisantes, ont permis la reprise de la coopération internationale.

En vue de conforter l'édifice démocratique, une CVJR) a été mise en place en 2009 à la suite de consultations nationales organisées en 2008 avec l'appui du HCDH. Créée par le décret n° 2009-046/PR du 25 février 2009 et composée de onze (11) membres

conformément aux conclusions des consultations nationales de 2008, la CVJR devrait faire la lumière sur les violences politiques qui ont marqué la vie politique togolaise de 1958 à 2005, comme préconisé dans les points 2.2.2. et 2.4. de l'APG.

La formulation du projet découle des conclusions des consultations nationales sur la réconciliation de 2008. Le PAREN reflète une programmation des actions réparties en cinq axes d'intervention ci-dessous exposés. À chaque axe, sont arrimés les activités et les produits attendus suivants :

- la CVJR est opérationnelle sur l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission ;
- les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés ;
- les préjudices sont identifiés et évalués en vue de leur réparation ;
- un rapport est élaboré et soumis et des recommandations sont formulées pour prévenir la violence ;
- le Suivi, évaluation et visibilité sont assurés.

2. Rappel des objectifs et résultats du projet

2.1. Les objectifs du projet

Le PAREN a vocation à accompagner le processus de réconciliation nationale afin de soutenir les actions de lutte contre l'impunité (i), de promotion des droits de l'Homme (ii) et de consolidation du consensus national (iii). Concrètement, l'appui devrait permettre de :

- ☀️ renforcer les capacités opérationnelles de la CVJR pour l'aider à assumer sa mission ;
- ☀️ recenser et documenter les abus et violations des droits de l'Homme et en identifier les victimes et les auteurs présumés ;
- ☀️ évaluer les préjudices et élaborer des recommandations pour le règlement des conséquences des violations commises ;
- ☀️ assurer l'implication de la société civile dans le processus de réconciliation nationale ;
- ☀️ contribuer à mettre fin à l'impunité et conforter la réconciliation nationale.

Ces objectifs apparaissent clairement dans le cadre logique du projet avec les activités et les résultats attendus.

2.2. Les résultats attendus

Du résultat stratégique « *le processus de justice transitionnelle est conduit de manière inclusive et apaisée, permettant le règlement consensuel des contentieux, la fin de l'impunité, le renforcement de la cohésion sociale et la création d'un climat propice à la réconciliation nationale* », découlent les résultats spécifiques.

Les résultats attendus du PAREN sont :

- la CVJR est opérationnelle sur l'ensemble du territoire national et dispose des capacités et des moyens nécessaires pour assumer sa mission ;
- les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés ;
- les préjudices sont reconnus et évalués en vue de leur réparation ;
- un rapport final est élaboré et soumis au gouvernement et des recommandations sont formulées pour prévenir les actes de violence ;
- les populations sont sensibilisées sur la réconciliation nationale et la cohésion sociale ;
- la société civile est étroitement associée au processus de réconciliation nationale.

3. Les composantes du projet

Les activités du PAREN s'articulent autour de cinq (5) composantes : le renforcement des capacités de la CVJR (i), le recensement et la documentation des abus et violations des droits de l'Homme (ii), l'évaluation des préjudices en vue de leur réparation (iii), l'élaboration et la diffusion du rapport final (iv), le suivi-évaluation et la visibilité (v).

3.1. Composante 1 : la CVJR est opérationnelle sur tout l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission

Cette composante concerne le renforcement des capacités de la CVJR à travers la mobilisation et la prise en charge de l'expertise technique requise, l'organisation d'ateliers de formation sur des thématiques liées aux phases des auditions et des investigations, ainsi que l'organisation de voyages d'étude et d'échange d'expériences et le financement de missions d'appui d'experts travaillant dans des instances similaires.

3.2. Composante 2 : les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés

Elle consiste à réaliser le recensement et la documentation sur les abus et violations des droits de l'Homme nécessitent certains pré-requis. Pour y parvenir, trois activités étaient prévues, à savoir l'organisation d'audiences publiques, privées et *in camera*, la préparation des investigations et des auditions et l'audition des victimes à l'étranger (Europe et Amérique).

3.3. Composante 3 : les préjudices sont reconnus et évalués en vue de leur réparation

Cette composante prend en compte le développement d'un programme de protection des victimes et témoins, la réalisation de recherches et d'investigations sur les dépositions et l'évaluation des préjudices et l'élaboration d'un programme de réparations :

3.4. Composante 4 : un rapport est élaboré et soumis et des recommandations sont formulées pour prévenir la violence

Le rapport final consignant les travaux de la CVJR prévoit la formulation de recommandations sur le sort des auteurs présumés, les modalités de réparation au profit des

victimes et les réformes institutionnelles visant à prévenir les violations des droits de l'Homme.

Toujours sous cette composante, il était prévu l'élaboration d'une stratégie de définition des modalités de l'implication des organisations de la société civile dans le processus de réconciliation nationale.

3.5. Composante 5 : Suivi, évaluation et visibilité

Cet axe concerne le suivi-évaluation du projet et la visibilité des donateurs. Un réaménagement y a introduit la prise en charge des honoraires des membres de la CVJR ainsi que des dépenses de fonctionnement. Ce réaménagement s'est traduit par la signature d'un avenant, en novembre 2011 et a concerné la réallocation du budget par axes suivant la réalité de mise en œuvre. Il a permis la création de lignes relatives au fonctionnement de la CVJ dans l'Axe 4 du projet.

4. Les ressources et le mécanisme de gestion du projet

Le mécanisme de gestion tient compte des ressources affectées au projet ainsi que le mécanisme de gestion administrative mis en place pour une mise en œuvre efficace. Il s'agit des ressources financières et humaines mobilisées pour l'atteinte des objectifs et le montage institutionnel de mise en œuvre.

4.1. Ressources du projet

Elles tiennent compte aussi bien des ressources financières que humaines dans la mise en œuvre du PAREN.

4.1.1. Ressources financières

Le budget du projet est de 1 049 531 277 de CFA, soit 1 600 000 Euros dont la gestion a été confiée au PNUD. Il vient compléter le budget du gouvernement et les contributions de l'Allemagne, de la France, de l'Organisation Internationale de la Francophonie, du HCDH et du PNUD mettant en évidence le principe de complémentarité.

Par ailleurs, la CVJR a bénéficié des contributions d'institutions nationales notamment de l'Union Togolaise de Banques (UTB), de la Compagnie Énergie Électrique du Togo (CEET), de la Loterie Nationale Togolaise (LONATO), du Port Autonome de Lomé (PAL), de Togo Cellulaire, de la Société des Postes du Togo (SPT).

Toutefois, il est opportun de préciser que ces divers apports ne concernent pas directement le projet d'appui mais le processus de réconciliation piloté par la CVJR. L'ensemble de ces apports est retracé dans le tableau 1 en annexe.

4.1.2. Ressources humaines

Le projet a, procédé au recrutement d'experts (experts spécialistes en justice transitionnelle et domaines connexes), du Conseiller technique principal, d'un assistant administratif et financier, d'un expert en communication, d'un administrateur de la

base de données, de chargés de l'étude des dépositions, de 40 opérateurs de saisie regroupés en 2 équipes pour la saisie des données des dépositions et des auditions). D'autres compétences administratives et techniques ont également été mobilisées (directeur technique, chargé de mission, assistants classement dépositions, assistants sous-commissions, télé réceptionnistes, personnes ressources, techniciens de surface). Le projet a ainsi mobilisé 266 agents et 4 sociétés de prestation de services.

4.2. Administration du projet

Le système de gestion administrative du PAREN a prévu un comité de pilotage codirigé par le Président de la CVJR, le Chef de Délégation de l'UE et la Représentante Résidente du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Le comité de pilotage est chargé de fixer les orientations stratégiques du projet. Il est composé des membres de la CVJR, des représentants du Ministère chargé des droits de l'Homme, de la consolidation de la démocratie et de la formation civique et du Ministère de la coopération (Ordonnateur national), du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme (HCDH), de l'UE et du PNUD. Les travaux du Comité, pourraient être suivis par d'autres parties invitées en qualité d'observateurs dans le cadre d'une approche inclusive et participative.

Le PNUD, conformément à l'Accord de février 2011, était désigné comme partenaire d'exécution. En d'autres termes, il est chargé de la gestion des fonds du projet. Il s'assurera que la contribution de l'UE est effectivement disponible pour le financement des activités planifiées. Il était aussi prévu que le PNUD garantisse, d'une part, l'utilisation des ressources conformément à ses règles et procédures, et, d'autre part, assure une visibilité adéquate de l'UE, à travers des outils appropriés, à chaque étape de réalisation du projet. De plus, le PNUD était chargé de mobiliser et de superviser l'expertise technique nécessaire à la mise en œuvre du projet. C'est au regard de ces exigences que les experts ont été recrutés selon les procédures du PNUD, à travers un processus de sélection rigoureuse, auquel étaient associées la CVJR et la Délégation de l'UE.

CHAPITRE II : LA MÉTHODE ÉVALUATIVE UTILISÉE

L'évaluation finale du PAREN est conduite conformément aux termes de référence (TdR) (annexe 1) et aux lignes directrices du PNUD en la matière. On rappellera, avant de saisir les critères d'évaluation éprouvés, l'objectif de la mission d'évaluation entreprise.

2.1. Justification de l'évaluation

Le PAREN est arrivé à terme et son évaluation finale a été prévue dans le document de projet décliné en activités. La mission consiste à évaluer le projet dans sa conception et sa mise en œuvre. Elle vise, d'un côté, à apprécier sa pertinence et sa cohérence et évaluer les résultats obtenus en termes de performance (efficacité et efficience) et de succès (impact, durabilité et « répliquabilité »). Et de l'autre, à rendre compte aux commanditaires sur les incidences de l'appui à la réconciliation nationale au Togo.

De façon spécifique, l'exercice ambitionne de :

- ✘ apprécier la pertinence du projet dans sa conception et sa mise en œuvre ;
- ✘ apprécier l'ensemble du dispositif de mise en œuvre du projet et les arrangements de gestion ;
- ✘ mesurer les progrès obtenus au regard des résultats (effet et produits) escomptés et identifier les facteurs qui y ont contribué ou affecté négativement la réalisation ;
- ✘ mesurer l'efficacité du projet en examinant le rapport coût-efficacité ;
- ✘ apprécier l'impact sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats ;
- ✘ tirer les enseignements généraux qui seront utiles au gouvernement, à la Commission de l'Union européenne et au PNUD pour décider des orientations stratégiques à adopter pour les appuis futurs dans la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, la mobilisation des ressources et la pérennisation des acquis en matière de réconciliation et de consolidation de la paix au Togo.

2. Étendue de l'évaluation

L'étendue Elle tient d'une étendue temporelle, d'une étendue structurelle, d'une étendue légale et d'une étendue thématique.

L'étendue légale du projet tient compte d'une double convention. La première convention est signée entre l'UE, représentée par la Commission de l'Union européenne (CUE) et le PNUD, représenté par la Représentante résidente au Togo. Par cette convention, l'Administrateur s'engage à octroyer « *une contribution en vue de la mise en œuvre de l'action intitulée « Projet d'appui à la Réconciliation Nationale au Togo (PAREN) »* ». Cette convention est entrée en vigueur le 08 février 2011. La deuxième convention signée entre le Togo, représenté par le Ministère des droits de l'Homme, de la consolidation de la démocratie et de la formation civique et le Ministère auprès du Président de la République, chargé de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire, le PNUD et la CVJR représenté par son Président a porté sur l'adoption du document de projet ordonnant la mise en œuvre du projet dès sa signature le 04 février 2011.

Les interventions autonomes de l'UE d'appui à la société civile et à la réconciliation nationale, telles le PASCREN ne sont pas concernées. Il en est de même de tout autre financement reçu et géré par la CVJR indépendamment de ressources mises à disposition par le PNUD dans le cadre de la première convention.

3. Critères et questions de l'évaluation

Les critères d'évaluation sont exposés et formulés de façon précise dans les TdR. Ils s'entendent de la : (i) pertinence, (ii) performance, (efficacité et efficacité) et (iii) du succès (impact, durabilité et « répliquabilité »).

Il importe d'analyser les différents critères sus-rappelés en bilan-avantages présentés dans le tableau 2 en annexe.

3.1. Critère de pertinence

3.1.1. Pertinence du projet dans sa conception et sa mise en œuvre

Ce critère a été apprécié à l'aune d'une série de questionnements : le diagnostic des problèmes à résoudre par le projet dans le domaine de la réconciliation a-t-il été bien posé et les besoins réels identifiés ? Y a-t-il cohérence entre les objectifs visés, les effets UNDAF/CPD et produits CPAP et les priorités nationales ? A-t-il existé une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires mobilisés à cet effet ? La justification et le cadre de résultats et de ressources de l'intervention sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?

3.1.2. Montages institutionnels requis

L'appréciation du montage institutionnel convoque les éléments interrogatifs suivants : quel est le niveau de pertinence et fonctionnement des différents organes de pilotage, de gestion, de coordination et de suivi mis en place ? Est-ce que leur pertinence est avérée ? Existe-t-il des dysfonctionnements des montages institutionnels créés ?

3.2. Critère d'efficience

Il importe de saisir la substance de la gestion projetée par le truchement de certaines questions dont il convient de prendre la mesure : les arrangements de gestion du Projet étaient-ils adéquats et appropriés ? En rapport avec les ressources décaissées, les résultats enregistrés traduisent-ils une performance coût-efficacité ? La gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ? A-t-il existé des goulots d'étranglement au niveau des déboursements entre le PNUD, le partenaire de réalisation et le bénéficiaire ? A-t-on connu des retards importants dans la mise à disposition des fonds par les différentes parties, si oui, quelles en ont été les conséquences ? Les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et de rapportage ont-ils été utilisés comme des outils d'appui à la gestion pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet et pour établir une base objective d'évaluation de la performance du projet ? Quelle est la qualité des partenariats développés dans le cadre de la mise en œuvre du projet (partie nationale, Union européenne, France, Allemagne, PNUD, autres partenaires) et des synergies réalisées ?

3.3. Critère d'efficacité

Les fruits ont-ils tenu la promesse des fleurs ? En guise de perspective, certaines questions méritent d'être posées : quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre de résultats et des ressources et aux cibles des plans de travail annuels) ? A-t-on observé des impacts négatifs résultant des activités du projet et/ou de ses résultats ? La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi ou y a-t-il eu des obstacles, imputables au PNUD, à la CVJR et organisations de la société civile partenaires qui ont limité la réussite du Projet et l'atteinte des résultats ?

3.4. Critère d'impact

Il s'agit de s'interroger sur l'impact du projet. En ce sens, quelle est la contribution du projet aux initiatives du gouvernement en matière de réconciliation nationale, de lutte contre l'impunité et les violations des droits de l'Homme?

Quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du programme et des résultats atteints ? Quels sont les impacts du projet sur les acteurs cibles ?

3.5. Critère de durabilité

Quelles sont les mesures/actions prises pour assurer la pérennité des résultats ? Quelles sont les incidences des résultats du projet sur les possibilités de mobilisation des ressources pour des initiatives similaires dans le pays et notamment pour les réparations et la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ?

3.6. Risque et opportunité

Tout projet de réconciliation s'effectue dans un environnement sensible. À cet égard, on se demandera si l'environnement politique a eu des conséquences sur les performances du projet ? L'environnement politique reste-t-il propice à la réplication des leçons tirées du projet et la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ? Quels autres facteurs identifiés par la mission d'évaluation auraient-ils pu affecter la performance du projet dans l'atteinte des objectifs et résultats escomptés ?

3.7. Leçons tirées

Il s'agit de se projeter sur le bilan du projet : quels enseignements tirés de la mise en œuvre du PAREN et quelles recommandations stratégiques sur comment et dans quels domaines les appuis du PNUD et des autres partenaires pourraient être renforcés, réalignés pour mieux contribuer aux résultats en matière d'appui à la réconciliation nationale et aux droits de l'Homme dans le futur ?

4. Approche et méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation a été effectuée à la demande du PNUD qui en a assuré la planification et mobilisé l'expertise technique. En ce qui concerne la méthodologie de la mission, les approches participative et qualitative ont été adoptées au niveau du démarrage, de l'analyse et de la présentation des résultats. La même approche a été adoptée pour la définition des grands axes du rapport.

4.1. Présentation de l'approche

La mission d'évaluation a adopté une approche participative et inclusive impliquant le PNUD, la CVJR, la DUE et d'autres partenaires tels que les structures gouvernementales et la société civile. Cette approche couplée à la revue documentaire a été jugée nécessaire et adaptée à la collecte de données complémentaires sur l'appréciation des résultats du projet. L'approche appliquée (annexe 2) a ainsi suivi trois étapes interdépendantes : étape préparatoire, étape documentaire, étape de rédaction.

La mission a démarré avec la réunion de prise de contact avec l'élaboration du rapport initial d'orientation méthodologique et sa validation lors d'une réunion avec le PNUD et la DUE. Elle a continué avec la consultation des parties prenantes et les bénéficiaires du projet.

4.2. Consultations et entretiens

La mission a procédé à des entretiens multiples afin de recueillir les appréciations des parties prenantes sur la mise en œuvre du projet. Ces entretiens ont été appuyés par le questionnaire extrait des questions évaluatives contenues dans les TdR. Le guide d'entretien ayant permis d'approfondir l'analyse figure à l'annexe 4 et la liste des documents consultés et le chronogramme y afférent figurent à l'annexe 3.

Le consultant a bénéficié et participé à des séances de discussions, de cadrage avec l'Unité Gouvernance Démocratique du PNUD. Cette ouverture a pour but d'harmoniser les différentes méthodologies d'intervention. Des discussions, entretiens ont été également réalisés avec les parties prenantes notamment les agences de coopération bilatérale, avec une attention particulière à l'UE, pour une concertation et une coordination des phases de la mission d'évaluation.

4.3. Sources d'information et revue documentaire

La mission d'évaluation a eu recours à des sources de premier degré et de deuxième degré. Le premier degré est direct et a concerné les responsables et dirigeants des institutions et structures responsables ainsi que les principaux acteurs impliqués dans le PAREN. Le deuxième degré est indirect et prend en compte les documents officiels, les rapports d'activités et financiers, les rapports annuels techniques et financiers et toute élaboration écrite produite par les acteurs d'exécution et de mise en œuvre. Les données recueillies sont quantitatives et qualitatives. Dans ce prolongement, les documents nationaux de stratégie, les politiques et plans stratégiques du PNUD, le document de projet, les documents officiels sur l'implication de la société civile dans le processus d'élaboration et mise en œuvre du PAREN ont été d'un secours inestimable. Enfin, les études et les recherches menées dans le domaine de la société civile ont été mobilisées.

4.4. Transparence et fiabilité des sources d'information

La mission d'évaluation s'est appuyée sur la disponibilité et l'efficacité de l'Unité Gouvernance Démocratique du PNUD. Elle considère dès lors avoir eu les informations fiable pour mener à bien l'évaluation.

4.5. Equipe technique de l'évaluation

La mission d'évaluation a été prévue au départ pour être menée par deux consultants nationaux. Toutefois, compte tenu de l'indisponibilité du second consultant et eu égard aux contraintes temporelles, elle a été conduite par un consultant national. Le curriculum vitae du consultant figure en annexe 5.

5. Contraintes de l'évaluation

La mission d'évaluation a porté sur un pays en situation de fragilité socio-politique. Cet élément a été pris en compte dans la formulation des analyses et leçons tirées de la mise en œuvre du PAREN.

L'évaluation s'est déroulée pendant la période de fin d'exercice des plans de travail qui coïncide avec la période de fin d'année. Cette contrainte temporelle a impacté la disponibilité des acteurs pour les entretiens

L'absence ou la démobilisation de personnel sur le projet, notamment celui des conseillers paix et développement, des chargés de projets et des consultants affectés à la gestion du projet a été relevé comme une contrainte pour la documentation des informations pertinentes.

CHAPITRE III : LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Conformément aux TdR, le PAREN est analysé au regard des critères d'évaluation. Le schéma logique de résultats est analysé dans le tableau 5 en annexe.

1. Pertinence

Elle est analysée par rapport à l'arrimage du projet aux priorités nationales et aux documents de stratégie d'intervention du PNUD. Elle doit être analysée pour toute la mise en œuvre du projet car des changements conséquents peuvent intervenir sur la programmation initiale.

1.1. Cohérence du projet

La pertinence relève de l'adéquation du projet avec les priorités nationales et les engagements des PTF.

D'une part, les documents et politiques de développement de référence existant dans le pays à l'instar de l'Accord Politique Global du 20 Août 2006, du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) de 2009, de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi ont mis en exergue, la nécessité de réconciliation nationale. Premièrement, le projet tire sa pertinence de son adéquation avec l'esprit et la lettre de l'APG du 20 août 2006, signé entre la majorité présidentielle, les partis de l'opposition et la société civile. En effet, au point 2.2.2 des engagements de l'APG, les parties prenantes au Dialogue National se sont convenues « de créer les conditions pour un climat social apaisé nécessaire à la réconciliation, (...) ». Elles se sont ainsi convenues « de créer une commission qui proposera des mesures en vue de favoriser le pardon et la réconciliation nationale. Deuxièmement, le DSRP a servi de base au gouvernement pour engager des actions tendant à l'amélioration de la gouvernance démocratique. A ce titre, un accent particulier a été mis sur le premier pilier, consacré au renforcement de la gouvernance, sur l'appui indispensable à apporter pour la mise en œuvre de la réconciliation. En effet, il a été décidé de la mise en place *« dans un bref délai, la Commission vérité, justice et réconciliation. Le processus de concertation engagé à ce titre sera poursuivi jusqu'à la mise en place de ladite Commission en vue de redonner confiance aux Togolais et parvenir à une véritable réconciliation entre les citoyens togolais pour une démocratie apaisée. Le gouvernement mettra également tout en œuvre pour l'opérationnalisation de ladite Commission »*. Au surplus, le projet d'appui à la réconciliation nationale a été pertinent au regard des besoins recensés des populations. Elles ont largement adhéré au processus lors des consultations nationales d'appui au processus vérité, justice et réconciliation, entrepris en juillet 2008 par le HCDH. Ces consultations ont révélé *« des éléments très utiles, relatifs à la compétence matérielle et temporelle des mécanismes d'établissement des faits et des responsabilités envisagées. Elles informent également sur les aspects liés à la composition de ces mécanismes et aux critères de sélection de leurs membres. Elles abordent enfin la question de la justice et les conditions posées par les populations pour une réconciliation véritable. C'est pourquoi, les conclusions tirées de ces consultations, devront informer de manière qualitative, les actes fondateurs de mécanismes judiciaire et non judiciaire d'établissement des faits et des responsabilités envisagés au Togo »*.

D'autre part, l'intervention du projet a été pertinente en réponse aux défis de sortie de crises et à la situation des droits de l'Homme. Ces dimensions ont été prises en compte dans la définition de la stratégie de coopération tant du 10^{ème} FED que du Plan d'Action du Programme pays (CPAP 2008-2012) et du Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF 2008-2012). Par exemple, dans la Stratégie Nationale de Consolidation de la Démocratie et de la Paix pour le Développement au Togo, élaborée suivant les priorités définies dans l'UNDAF 2008-2012 et validée le 16 mai 2008, le Gouvernement, le Système des Nations Unies et les partenaires au développement se sont engagés *« à créer les conditions optimales pour l'enracinement des droits de l'Homme et prévenir la récurrence des crises sociopolitiques au Togo »*.

Du reste, le PAREN s'inscrit ainsi dans la logique de mise en œuvre de l'Accord Politique Global signé le 20 août 2006 entre la majorité présidentielle, les partis de l'opposition et la

société civile. Il va sans dire qu'il prend en compte les priorités nationales sur lesquelles s'articulent les documents d'accompagnement de sortie de crises du Système des Nations Unies et des partenaires au développement.

1.2. Pertinence dans la conception du projet

Elle s'entend de l'établissement d'un lien entre les résultats clairement définis et les moyens identifiés. Autrement dit, il faut préalablement entrevoir les combinaisons fondamentales pouvant conduire à l'atteinte des objectifs. L'intérêt de l'analyse réside dans la prise en compte du contexte national.

Le document de projet d'appui à la réconciliation nationale au Togo comporte un cadre logique de l'action. Il s'agit là d'un premier élément capital pour la suite de l'analyse. En effet, ce document retrace les grandes déclinaisons possibles du projet. Il porte notamment sur le résultat stratégique en lien avec des objectifs généraux, des hypothèses, des risques, des indicateurs objectivement vérifiables. Toutefois, il a manqué au cadre logique, une rubrique destinée à la référence de base et aux cibles. Les indicateurs de résultat ne disposent pas ni cible, ni de référence de base. Le document de projet s'est limité aux indicateurs (nombre de dépositions, nombres d'auditions...) sans établir une quantification. Cet élément n'a pas permis à l'évaluation de mesurer la performance des résultats obtenus dès lors qu'il n'y a pas eu une situation de référence préétablie.

L'examen des quatre composantes du PAREN justifie davantage sa cohérence avec l'opérationnalisation de la CVJR et la prise en compte effective avec les thématiques liées au raffermissement du consensus nationale, à la promotion des droits de l'homme et à la lutte contre l'impunité.

Le cadre des résultats du PAREN dans son ensemble satisfaisant. La mission relève que la programmation des activités a été assez pertinente au regard des objectifs visés. La limite est relative à l'objectif spécifique 4 : « *contribuer à mettre fin à l'impunité et renforcer la réconciliation nationale* ». En effet, le montage n'a donc pas pris en compte des activités directes pour mettre fin à l'impunité qui est un processus à long terme, par rapport au mandat, surtout non coercitif de la CVJR. Les activités devant contribuer stricto sensu à la lutte contre l'impunité relèvent ainsi des recommandations finales de la CVJR. De même, l'objectif spécifique 2 : « *... documenter les violations des droits de l'Homme ...* » devrait aboutir à « la réalisation de recherches et d'investigations sur les dépositions pour éclairer les circonstances exactes des événements ». Mais cette activité a été prévue et réalisée dans l'objectif spécifique 2 : « *évaluer les préjudices...* ». Du reste, la programmation des activités n'a pas reçu de détail. La description des activités est limitée à un niveau macro. Cela aurait permis, avec à la clé un tableau de bord de suivi d'activité, de corriger non seulement les incohérences relevées entre axe et activité, mais aussi les retards constatés dans le démarrage et la clôture d'activités.

Sur le mécanisme de suivi-évaluation, le PAREN présente une précision sur les organes de suivi (« le comité de pilotage au niveau stratégique, le PNUD et la CVJR au niveau opérationnel ») et d'évaluation (le PNUD). Les outils d'évaluation ont été aussi clairement définis (rapport annuel d'activité analytique et de progrès, rapport financier annuel et rapport final narratif et financier consolidé).

2. Performance du projet

La performance du projet est appréciée par son efficacité et son efficience.

2.1. Efficacité du projet

L'efficacité d'un projet consiste à mettre en rapport les résultats attendus dans le cadre logique et les résultats effectivement atteints. Elle vise en fait à constater l'atteinte des résultats préalablement définis et à apprécier la méthode mise en œuvre pour les atteindre.

2.1.1. La conformité au plan d'intervention

L'ensemble des résultats obtenus à la date de l'évaluation finale du projet s'inscrivent dans la stratégie d'appui à la réconciliation nationale au Togo. Toutefois, il apparaît que l'intervention n'a pas respecté le calendrier initial. Les retards dans le démarrage ou la clôture différée de certaines activités notamment d'élaboration du rapport et de formulation de recommandations sont, entre autres, liés à certaines pesanteurs sociopolitiques (la persistance des tensions politiques et manifestations revendicatives avec leur lot de répression induisant la méfiance des victimes et témoins, la réfutation des allégations par les présumés auteurs...) et ont abouti à la prorogation du mandat de la CVJR.

En effet, la CVJR a fait l'objet de trois prorogations de mandat traduites par les décrets suivants :

- Décret n°2010-148/PR du 1^{er} décembre 2010 introduisant une prorogation de six (6) mois,
- Décret n° 2011-069/PR du 1^{er} juin 2011, réitérant une prorogation de six (6) mois,
- Décret n° 2011-161/PR du 1^{er} décembre 2011, entérinant une prorogation de quatre (4) mois.

D'un autre côté, trois avenants à la Convention de contribution initiale entre la DUE et le PNUD ont été nécessaires :

- Avenant n° 1 en novembre 2011 pour la réallocation du budget initial en tenant compte de nouvelles données apparues dans la mise en œuvre telle que la prise en charge des honoraires des commissaires de la CVJR.
- Avenant n° 2 en février 2013 concerne l'extension de la période de mise en œuvre du projet au 7 février 2014.
- Avenant n° 3 en février 2014 sur l'extension de la période de mise en œuvre du projet au 7 mai 2014.

2.1.2. Progrès dans la réalisation des résultats attendus

Les résultats obtenus sont analysés par axe d'intervention et peuvent être présentés en deux phases.

- **Résultat 1 : la commission est opérationnelle sur tout l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission**

Cette composante du projet lui a servi de ferment. Elle comprend trois activités. La réalisation de cet objectif du PAREN vise rendre opérationnelle la CVJR. Les actions ciblées concernent le recrutement et à la prise en charge l'expertise technique nationale et internationale, la réalisation des formations préparatoires des phases d'auditions et d'investigations et des missions échanges d'expériences et missions d'appui d'experts travaillant dans des instances étrangères similaires.

Activité n°1 : Recrutement et prise en charge de l'expertise technique

Outre les membres de la CVJR, des experts nationaux, des personnes ressources, un personnel d'appui ont été recrutés par le PNUD et mis à la disposition de la CVJR pour renforcer ses capacités à assurer ses missions. L'expertise était constituée d'un spécialiste de la justice transitionnelle, d'un expert en communication et d'experts ponctuels mobilisés aux moments forts du processus.

Activité n° 2 : Formation sur des thématiques liées aux phases des auditions et des investigations

Une série de formations et de conférences ont été organisées. Les conférences thématiques ont été abordées du 8 au 20 juin 2011 dans les grandes villes du pays (Lomé, Dapaong, Kara, Sokodé et Atakpamé) sur :

- Les conditions de la réconciliation au Togo ;
- la contribution de l'armée au processus de réconciliation ;
- les dissensions ethniques au Togo ;
- les problèmes de la faune avec leur cortège d'exactions commises sur les populations riveraines ;
- les déplacements forcés des populations;
- les déportations ;
- les violences électorales ;
- les problèmes de la chefferie et leur incidence sur la réconciliation ;
- les conflits fonciers.

Les ateliers de formation, déroulés du 28 au 30 novembre 2011, ont porté sur le renforcement des compétences des professionnels des médias sur la couverture des audiences.

Activité n°3 : Echanges d'expériences et de missions d'appui d'experts travaillant dans des instances étrangères similaires

Des voyages d'étude et de partage d'expériences ont été organisés auprès d'autres États disposant d'une expertise et d'une expérience avérées en justice transitionnelle tels que le Ghana, le Maroc, l'Afrique du Sud et la Sierra Leone.

D'une manière globale, les activités réalisées ont permis de mettre à la disposition de la CVJR les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution de sa mission.

- **Résultat 2 : les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés**

Les activités prévues portent sur l'organisation d'audiences publiques, privées et *in camera*, la préparation des investigations et des auditions incluant les auditions des victimes de l'étranger.

Activité 1 : Préparation des audiences publiques et in camera

Les audiences se sont déroulées dans les huit (08) antennes régionales de la CVJR aux fins d'auditionner les victimes, témoins et présumés auteurs d'un côté, de recenser des violations de droits de l'Homme, de l'autre. Elles se sont déroulées à :

- Lomé du 07 au 13 septembre 2011 et du 09 au 17 novembre 2011;
- Dapaong du 21 septembre au 24 septembre 2011 ;
- Kara du 28 septembre au 03 octobre 2011 ;
- Sokodé du 06 au 11 octobre 2011 ;
- Atakpamé du 14 au 17 octobre 2011 ;
- Tsévié, le 2 octobre 2011 ;
- Aného, le 25 octobre 2011 ;
- Kpalimé, le 29 octobre 2011.

Au total, il y a eu 22 415 dépositions et 523 audiences dont 30 *in camera*. On ajoutera 50 en privé, 425 publiques 5 en vidéoconférence et 13 spéciales. L'absence de référence de base et de cible n'a pas permis d'évaluer les progrès accomplis. Mais l'écart entre le nombre des dépositions et des audiences serait révélateur de la crainte de représailles. Cet écart ne peut manquer d'avoir d'impact sur les abus et violations des droits de l'homme recensés.

Activité 2 : Organisation des audiences publiques et in camera

Sous cette activité, il a été réalisé :

- l'acquisition d'un lot de matériels d'enregistrement pour le tournage des auditions;
- l'élaboration et la validation du programme des audiences ;
- la conception, la réalisation et l'impression des supports de sensibilisation médias et hors médias ;
- la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation sur les enjeux des audiences à travers les médias. Sur ce point, par exemple, dans les villes, chef lieu des antennes régionales où se sont déroulées les audiences, la CVJR a animé des émissions radiophoniques dans différentes langues locales sur le thème « Comprendre les audiences de la CVJR ». Ces émissions ont par ailleurs été diffusées en direct sur des radios locales.

Activité 3 : Audition des victimes à l'étranger

L'audition des victimes à l'étranger a été conduite par deux équipes de la CVJR. Une première équipe « Europe-Amérique » s'est consacrée à la zone du Nord, notamment la

France, l'Allemagne, la Belgique, les États-Unis et le Canada. Une seconde équipe a rencontré les Togolais du Burkina Faso, du Bénin et du Ghana. Cette activité a été réalisée du 31 mai au 26 juin 2011. Ici aussi, le cadre logique n'a pas défini les pays à prendre en compte pas plus que le nombre d'auditions. Aucun élément d'appréciation n'a justifié le choix des pays.

• **Résultat 3 : les préjudices sont reconnus et évalués en vue de leur réparation**

Pour la réalisation de cet axe, trois activités étaient prévues en liaison ternaire :

- le développement d'un programme de sécurisation des données et de protection des victimes et témoins, à la mise en œuvre de mesures de protection, au recrutement et à la formation des équipes d'enquêteurs ;
- la réalisation de recherches et d'investigations sur les dépositions ;
- l'évaluation des préjudices et l'élaboration d'un programme de réparation.

La mission observe que le nombre d'investigations sur les dépositions n'a pas été déterminé dans le cadre logique. Le document de projet s'est limité à la réalisation de recherches et d'investigations sans prévoir le recrutement d'expertise techniques (objet d'activité n° 2 réalisée mais non prévue). D'une manière générale, les activités prévues et réalisées ont permis de disposer d'un rapport d'évaluation des préjudices et des réparations. Ces réalisations constituent l'un des objets du Volume 3 du rapport de la CVJR : « Victimes et programme de réparation ».

Activité 1 : développement d'un programme de sécurisation des données et de protection des victimes et témoins et mise en œuvre de mesures de protection

Sous cette activité, il a été mis en place, un système de protection des victimes et des témoins ainsi que la sécurisation des données.

D'abord, sur la sécurisation des données, un archiviste national et un documentaliste ont été recrutés. Ils ont reçu des fournitures de conservation et de gestion des archives. Un programme a été développé pour la sécurisation du système d'information et de leur confidentialité. Il a permis de réaliser l'anonymat des données sensibles, l'encryptage de l'information, un pare-feu et un antivirus réseau, un serveur de récupération et de reprise.

Ensuite, sur la protection des victimes et des témoins, cinq (5) formes de risque ont été prévenus : risque de représailles et d'atteintes physiques aux personnes et à leurs biens ; risque de sanctions administratives ou disciplinaires ; risque de destruction matérielle des dossiers et des informations ; risque de subtilisation des informations et risque de poursuites éventuelles contre les victimes et témoins.

En fonction de ces risques, un programme a été conçu en tenant compte de certains paramètres techniques. Les mesures de protection envisagées concernent, entre autres, le changement de lieu de travail, la relocalisation et relogement de courte durée en lieu sûr, l'exfiltration et la réinstallation provisoire ou durable à l'étranger, l'aménagement d'une aire protégée en prison.

Enfin, la protection et la sécurisation des infrastructures non prévues au projet ont été réalisées grâce à la mise à disposition par l'Etat des forces de l'ordre et de sécurité. À cela, la CVJR s'est offerte les services d'une société de gardiennage.

Activité 2 : recrutement et formation des équipes d'enquêteurs

À ce niveau, six équipes d'investigations ont été recrutées et avaient une composition multidisciplinaire : sociologue, historien, journaliste d'investigation, agents de collecte de données, investigateurs, assistants investigateurs, spécialistes techniques d'investigation, responsable d'analyse et rapports des investigations, assistant au responsable d'analyse et rapports des investigations, chauffeurs de missions d'investigation.

Au total, la mission a dénombré 24 investigateurs, assistants et techniciens, 21 agents de collecte de données et un responsable chargé des rapports d'investigations. A l'issue des investigations, les équipes d'enquêteurs ont présenté les résultats sous forme d'un rapport. Mais l'analyse montre l'insuffisance du nombre de recrues, car elles ont sollicité une prorogation de leur mandat en vue d'achever leurs enquêtes. Le temps et les moyens à disposition ne permettant pas un redéploiement de toutes les équipes pour une durée assez longue, il fut décidé de constituer trois nouvelles équipes chargées, pendant trois semaines, de poursuivre les investigations sur les sujets les plus importants. Quoique ce redéploiement des équipes d'investigations complémentaires a permis de consolider les dépositions des victimes et témoins et d'élaborer un programme de protection des victimes. Le récapitulatif de l'expertise technique mobilisée est présenté dans le tableau 3 en annexe.

Activité 3 : réalisation de recherches et d'investigations sur les dépositions

La réalisation des missions de recherche et d'investigation s'est déroulée en trois phases : une phase préparatoire, une phase de revue documentaire et d'analyse des données et une phase d'analyse des rapports de dépositions.

Les équipes préalablement formées ont été déployées sur le terrain pendant 4 à 5 mois pour vérifier les allégations contenues dans les dépositions. Des missions complémentaires d'investigations ont été menées après les auditions pour la manifestation de la vérité.

Activité 4 : élaboration d'un rapport d'évaluation des préjudices et des réparations

La réalisation de cette activité a nécessité des ateliers de partage d'expériences avec d'autres Commissions épousant plus ou moins le modèle Vérité Justice et Réconciliation et acteurs nationaux, l'élaboration du guide des réparations, l'élaboration d'un programme de réparation, des échanges sur l'amnistie et l'exploration des bases de données sur le coût de l'évaluation des préjudices identifiés.

Le partage d'expériences avec d'autres commissions sur l'élaboration d'un programme de réparation a pris en compte le voyage au Kenya. De même, des voyages d'études, des échanges d'expériences en Afrique du Sud et au Ghana ont été organisés à fin de se familiariser avec les grandes tendances en matière d'amnistie. Par ailleurs, des réunions se sont déroulées au siège de la CVJR avec les acteurs nationaux, les 22 et 23 février 2012, sur la question d'amnistie.

Le guide des réparations a été élaboré et a permis de faire des choix opérationnels en lien avec les réalités nationales. L'élaboration du programme de réparation a constitué le point essentiel

de la sous-commission chargée de cette question. Le programme a effectivement été élaboré et consolidé. L'exploration des bases de données sur l'évaluation des coûts a nécessité une rencontre des victimes par les experts pour une expertise des dommages.

La manifestation de la vérité a nécessité des missions d'investigations complémentaires afin de recouper les allégations des victimes et témoins, d'une part et, des auteurs présumés, d'autre part. Le projet a ainsi veillé à la mise à disposition de moyens logistiques importants déployés sur tout le territoire afin d'optimiser les résultats.

Résultat 4 : un rapport final est élaboré et diffusé

Le rapport final de la CVJR est regroupé en quatre volumes.

Le volet diffusion de cette composante concerne une stratégie de définition des modalités de l'implication des organisations de la société civile dans le processus de réconciliation nationale. Dans cette optique, il était prévu (i) la mise en place d'un mécanisme d'appels à propositions pour appuyer les porteurs de projets au sein de la société civile et (ii) l'étude sur les réformes institutionnelles et l'intégration des droits de l'Homme dans les curricula professionnels.

Activité 1 : élaboration d'une stratégie d'implication de la société civile dans le processus de réconciliation nationale

Une note conceptuelle relative à la définition d'une stratégie d'implication des OSC dans le processus de réconciliation a été élaborée mais aucun document n'indique si cette stratégie a été validée. Par contre, le guide d'appels à propositions ainsi que la stratégie d'implication de la société civile n'ont pas été formellement réalisés. Des entretiens lors de la phase de documentation, la mission note que cette activité n'a pas été réalisée à cause du délai de fin de projet. Par ailleurs, l'inexistence d'un tableau de bord de mise en œuvre justifierait cette constatation. Le PNUD a préféré travailler avec la Plateforme Citoyenne Justice & Vérité, est un réseau d'Organisations de la Société Civile (OSC) à l'initiative du Collectif des Associations Contre l'Impunité au Togo (CACIT). Ce collectif assez représentatif est un réseau regroupant une quinzaine d'OSC œuvrant pour la promotion des droits de l'homme et la consolidation de la paix au Togo.

D'une manière générale, le processus de réconciliation a été inclusif. À ce titre, bien que le guide des porteurs de projets n'ait pas été réalisé, les organisations de la société civile ont pris une part active au processus.

Activité 2 : étude sur les réformes institutionnelles et l'intégration des droits de l'Homme dans les curricula professionnels

Cette activité s'est matérialisée par une étude sur les réformes institutionnelles et l'intégration des droits de l'Homme dans les curricula professionnels aux termes d'un rapport d'expertise validé. Le rapport relatif aux « Réformes et mesures de lutte contre l'impunité et mécanismes de suivi des travaux de la CVJR » en porte témoignage.

Activité 3 : rédaction, édition et diffusion du rapport final

La finalisation du rapport a nécessité la production de douze (12) documents thématiques par des experts nationaux dont la teneur suit :

- ❖ Synthèse des travaux des investigations
- ❖ Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation sociale
- ❖ Nature, étendue et cause des violences à caractère politique de 1958 à 2005
- ❖ Victimes et programmes de réparation et les recommandations générales
- ❖ Résultats des enquêtes et recommandations relatives aux auteurs présumés
- ❖ Réformes et mesures de lutte contre l'impunité et mécanismes de suivi des travaux de la CVJR
- ❖ Nature, étendue et cause des problèmes fonciers et de chefferie traditionnelle ayant des fondements politiques
- ❖ Déplacement de populations et conflits intercommunautaires
- ❖ Relecture de l'histoire du Togo
- ❖ Mesures favorisant la réconciliation nationale
- ❖ Synthèse générale des travaux et mise en commun de l'ensemble des rapports.

Le rapport final a été présenté en 4 volumes :

- ✓ le volume 1 : « Activités, Rapports d'investigations et recommandations » du rapport final de la CVJR a été officiellement remis au Président de la République le 3 avril 2012 ;
- ✓ le volume 2 : « Nature, Causes et Etendue des violences à caractère politique au Togo de 1958 à 2005 » ;
- ✓ le volume 3 : « Victimes et programme de réparation » ;
- ✓ le volume 4 : « Audiences et investigations ».

Si la diffusion du volume 1 a été largement relayée par les partenaires d'exécution et la société civile avec des déclinaisons en français facile, les volumes 2 et 4, bien que disponibles, ne sont pas diffusés eu égard de la sensibilité de l'environnement politique. Il en est de même du volume 3 « Victimes et programme de réparation », dont le contenu a un caractère sensible.

Activité 4 : Communication et sensibilisation

A défaut de la validation de la stratégie d'implication de la société civile, des actions de sensibilisation, de communication, de vulgarisation à l'appropriation des travaux de la CVJR et de plaidoyer à la mise en œuvre des recommandations de la CVJR telles que réalisées substantialisent la justesse de la stratégie. Dans cette dynamique, deux accords de subvention ont été signés avec la Plateforme Citoyenne, Justice et Vérité/CACIT, réseau de 14 organisations de femmes, de jeunes et de défenseurs de droits de l'Homme pour la conduite des actions sur le terrain.

Activité 5 : Capitalisation de l'expérience

Un film documentaire est en cours de réalisation pour capitaliser l'expérience de la CVJR. Il s'agit d'un film bilan qui retrace le parcours de la CVJR en termes d'expériences vécues, d'atouts, de faiblesses et de bonnes pratiques à capitaliser. Il sera finalisé en français et décliné en langues locales pour diffusion et vulgarisation sur les médias.

La mission relève que le film documentaire est en cours de réalisation mais qu'en revanche, le guide pour les appels à propositions n'a pas été élaboré. Pour son élaboration, il aurait fallu un appel à candidature pour la sélection d'un consultant. Mais vu le temps relativement serré, le PNUD a préféré retenir les OSC traditionnelles avec lesquelles il a l'habitude de travailler. Certes, elle n'a pas eu d'incidence sur la performance de cette composante du projet. Autrement dit, la diffusion du rapport de la CVJR a été largement atteinte. Le choix de la PCJV a été pertinent, car constituant un réseau d'associations de promotion des droits de l'Homme et de lutte contre l'impunité.

Résultat 5. Suivi, évaluation et visibilité

Il se réfère au suivi des activités, aux missions de terrain, au rapportage, à l'évaluation et à la visibilité du Projet ainsi que la prise en charge du fonctionnement de la CVJR.

Activité 1. : Suivi des activités

Le suivi du projet a été assuré au niveau stratégique par le Comité de Pilotage et au niveau opérationnel par le PNUD et la CVJR, conformément aux dispositions des arrangements de gestion du projet. Le Comité de pilotage s'est régulièrement réuni et ses recommandations ont fait l'objet d'un suivi grâce à un tableau de synthèse de celles-ci. Le suivi a consisté en des réunions techniques et à un appui technique logistique et financier au profit des activités réalisées par la CVJR.

Des missions de suivi sur le terrain ont également été organisées conjointement avec le HCDH et le PNUD. Seulement, la documentation disponible ne renseigne pas sur le nombre de suivi sur le terrain. Dans le cadre de ses obligations contractuelles, le PNUD a soumis à l'Union Européenne les rapports annuels du projet.

Activité 2. : Évaluation du projet

Le document de projet a prévu des rapports analytiques et de progrès annuels. Sur la période 2011-2014, le PNUD en a produit deux : en 2011 et 2012. Le PNUD a également produit le rapport narratif et financier consolidé en fin de projet. Seulement, la mission d'évaluation considère que la mise en œuvre du PAREN gouverne que la progression de réalisation des activités soit renseigné en permanence. L'intérêt réside dans l'orientation et la prise de décision stratégique. Il apparaît donc que le PAREN n'a pas fait l'objet de suivi à intervalle régulier et permanent avec la prolongation du mandat de la CVJR (2013 et 2014).

Activité 3 : Visibilité

Afin d'améliorer la visibilité de l'Union Européenne et renforcer sa place de contributeur principal et partenaire du processus « Vérité Justice et Réconciliation », deux axes ont été ciblés, à savoir Axe 1 : La visibilité institutionnelle et l'exposition de l'engagement de l'UE au service de la consolidation de la démocratie et l'avènement de la réconciliation (Axe 2).

La visibilité s'est traduite par la présence de l'UE sur tous les supports visuels réalisés par la CVJR. Aussi, la diffusion de *newsletter* dans les organes de presse écrite et en ligne, la diffusion de documentaire en français et en langues locales et la diffusion d'un magazine

radiophonique ont participé à cette visibilité revendiquée. Le site web de la CVJR a été également amélioré et servait de relai pour l'information avec une présence permanente de l'UE sur le portail du site.

La mission observe donc que le PAREN a fait l'objet d'une action de communication suffisante.

Activité 4. Appui au fonctionnement de la CVJR

Cette activité a concerné les indemnités des 11 commissaires sur la durée du projet, mais également les dépenses d'ordre fonctionnel : téléphone, réparation du matériel roulant.

2.2. Efficience du projet

2.2.1. Gestion et mise en œuvre du projet

On relèvera une gestion tricéphale. Au dispositif stratégique de pilotage, deux autres dispositifs opérationnels ont été adjoints, l'un assure l'exécution financière et l'autre la mise en œuvre.

En termes de fonctionnalité interne, les trois dispositifs ont été parfaits. Il s'agit du comité de pilotage, du partenaire d'exécution financière et du partenaire de mise en œuvre. En termes de fonctionnalité entre les trois dispositifs, aucun problème majeur n'a été relevé. Deux raisons militent en faveur de cette opinion. Premièrement, le dispositif a permis d'associer les deux dispositifs opérationnels. Ce cadre est resté actif aux moments délicats notamment pour les choix et les recadrages opérationnels.

Deuxièmement, indépendamment de l'arrangement du projet, le PNUD a conclu un mémorandum d'accord avec la CVJR lui permettant de disposer à temps réel des moyens pour l'exécution d'activités urgentes. Cette modalité, tout en lui imposant les exigences de rigueur en matière de gestion, a permis à la CVJR de mettre en œuvre à temps des activités. Ainsi, cet accord entre le PNUD et la CVJR a permis de ne pas connaître des retards importants dans la mise à disposition des fonds.

Les réunions des comités de pilotage ont été tenues conformément au dispositif. Ces réunions sont souvent élargies aux partenaires comme l'Ambassade d'Allemagne au Togo et l'Ambassade de France au Togo. Il a également été mis en place un comité technique de suivi qui se réunit en général chaque semaine pour planifier et assurer la gestion opérationnelle des activités (cet élément est fourni lors des entretiens car tous les procès verbaux n'ont pu être disponibles au moment de l'évaluation). Il est composé des membres du staff technique de la DUE, du PNUD, du HCDH et de la CVJR. Les partenaires sus-rappelés ont ainsi eu un rôle actif dans ce cadre, spécialement par leur forte implication et présence.

2.2.2. Suivi-évaluation

Dans le montage du projet, il est prévu un mécanisme de suivi-évaluation qui vise l'efficience du projet. Ce mécanisme n'a pas suffisamment été fonctionnel. Le PNUD n'a produit que deux rapports annuels en 2011 et 2012. Le rapport de fin 2013 n'a pas été produit. Le rapport narratif de fin de projet a couvert la période février 2011- mai 2014. Ces rapports ont fait le point d'avancement du Projet. Ils ont tenu compte de deux éléments : les activités inscrites dans le cadre logique des actions et le produit attendu de l'activité. Les rapports d'activités de la CVJR ainsi que le volume 1 du

rapport final ont été également consultés avec profit. Par ailleurs, un seul rapport financier annuel a été produit. Les écarts entre les prévisions et les réalisations ressortent dans ce rapport financier réalisé au 07 mai 2014 mais ne sont pas bien documentés. Les entretiens ont évoqué les prorogations du mandat de la CVJR, la réalisation d'activités qui n'étaient pas initialement prévues mais jugées cruciales pour la réalisation des objectifs. A la lecture, les causes sont liées à des réorientations d'activités au regard des évolutions contextuelles.

La mission a aussi noté l'absence de planification annuelle, qui demeure discutable. En effet, seul le plan de travail de l'année 2011 est disponible.

En termes techniques, le PNUD et le HCDH ont constitué un avantage comparatif certain. Ils ont appuyé la CVJR dans l'élaboration des outils de programmation et d'exécution nécessaire à la mise en œuvre du projet.

2.2.3. Dépenses effectuées

Le budget initial est conforme à la convention de contribution signée entre la Délégation de l'Union européenne et le PNUD, en février 2011. L'enveloppe prévue au projet est de 1 049 531 277 CFA, soit 1 600 000 Euros. Le versement du montant alloué a été effectué en trois tranches : 1 364 675, 227 150 et 8 175 Euros. Le budget de mise en œuvre s'élève à 1 588 688,11€. A partir de ce moment l'analyse peut se faire par axe du projet.

Axe 1 : la CVJR est opérationnelle sur l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission

Sur un budget prévisionnel de 214 339 €, la réalisation des activités de cette composante se chiffre à 222 734,27 €. Pour l'essentiel, il s'agissait d'assurer l'opérationnalisation de la CVJR à travers la prise en charge des ressources humaines (le personnel d'encadrement, le personnel d'appui, le personnel technique, les expertises techniques nationales et internationales) et des matériels de fournitures de bureau et d'équipement. Cette composante a pris en compte aussi les voyages d'études et de partage d'expérience, les missions d'appui et d'expertise, les formations professionnelles et préparatoires des phases d'auditions et d'investigations, les conférences thématiques et la couverture des audiences.

L'on relèvera un dépassement de 8 395,27 € dans la mise en œuvre des activités de cet axe qui affiche un taux d'exécution de 103,92 %. En revanche, toutes les activités prévues ont été réalisées. A la lumière des explications reçues, ce dépassement s'explique par la prorogation du mandat de la CVJR et ses implications financières.

Axe 2 : les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés

Sur une prévision de 463 310 €, soit 303 911 500 CFA, les dépenses de cette composante du projet s'élèvent à 468 741,14 €, soit 307474029,36 CFA. Les activités exécutées portent sur le recrutement, la formation, la prise en charge des équipes de collecte des dépositions, l'acquisition de matériel des auditions, le tournage et réalisation de documentaires sur le processus (dépositions, auditions, investigations), la conception, la réalisation et l'impression des supports de sensibilisation.

Il apparaît un dépassement budgétaire 5 431,14 € lié à la réalisation d'actions non prévues au projet mais jugées capitales par la CVJR. Il s'agit notamment des 13 audiences spéciales et les actions de visibilité du projet. Autrement dit, cette composante a été réalisée à 101,17 %.

Axe 3 : les préjudices évalués et un programme de réparations élaboré

Cette composante du projet a été approvisionnée à hauteur de 349 384 €, soit 229 180 900 CFA. Elle a permis de réaliser les activités de préparation des audiences publiques, privées et in camera à travers l'élaboration et la validation du programme des audiences, l'acquisition et la location du matériel adéquat. Elle a aussi contribué à la conception, la réalisation et l'impression des supports de sensibilisation médias et hors médias. Cette composante a également aidé la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, la concrétisation de missions complémentaires d'investigation afin de consolider les dépositions des victimes et témoins et d'élaborer un programme de réparation et la tenue d'un atelier ainsi que l'acquisition de matériel pour l'archivage de la documentation de la CVJR.

En réalité, les dépenses exécutées s'élèvent à 351 367,09 €, soit 230 481 699,56 CFA, soit 100,57 % de taux d'exécution.

Axe 4 : un rapport est élaboré et soumis et des recommandations sont formulées pour prévenir la violence

Sur un budget de 280 506 €, soit 184 000 000 CFA, cette composante du projet a été exécutée à 281 918,02 €, soit 184 926 099,02 CFA. Cela correspond à 100,50 % de taux d'exécution.

Les réalisations de la composante porte sur l'élaboration des quatre volumes du rapport de la CVJR. Par ailleurs, elle a permis de prendre en compte les actions d'archivage et de documentation, de sensibilisation, de vulgarisation, de sensibilisation et d'appropriation des travaux de la CVJR en partenariat avec les OSC.

Axe 5 : suivi, évaluation et visibilité

Cette composante a permis la réalisation d'un film documentaire sur la capitalisation de l'expérience de la CVJR.

Sur une prévision budgétaire de 187 788 €, soit 123 180 845,60 CFA, cette composante a été réalisée avec 159 994,73 €, soit 104 949 662,37 CFA avec un taux d'exécution de 85,20 %.

Dans l'ensemble, les ressources allouées par ligne budgétaire ont été suffisantes pour atteindre les résultats escomptés. L'exécution financières par axe du projet est présentée dans le tableau 4 en annexe

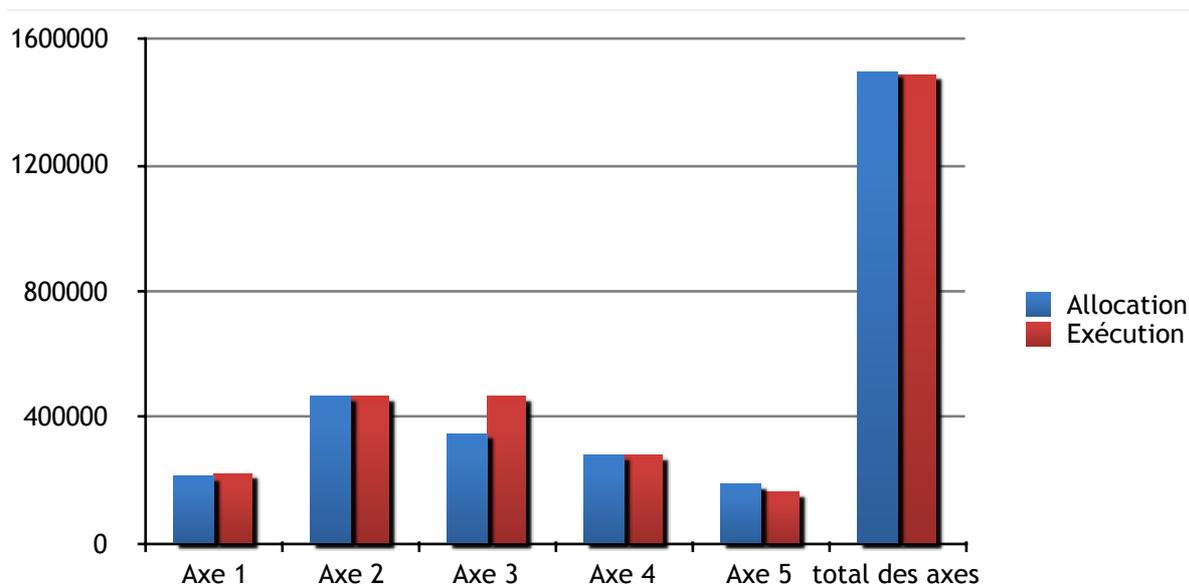


Figure 1: Répartition de l'allocation et exécution budgétaires par axe du projet

L'efficacité du projet à travers ses composantes est satisfaisante. Le rapport entre le pourcentage d'activités réalisées et le taux d'exécution financière est équilibré. Toutefois, l'exécution n'a pas respecté la programmation au niveau des activités. Un fait illustratif fut la prolongation du mandat de la CVJR ayant nécessité la prise en charge du personnel de l'expertise technique ainsi que la tenue d'audiences spéciales non prévues initialement. Il en a résulté des ajustements apportés par le partenaire de mise en œuvre CVJR en accord avec le comité de pilotage et le PNUD, partenaire d'exécution financière. Il est remarquable que l'ensemble des dépenses effectuées sur les cinq composantes s'élève à 1 588 688,11€ (voir tableau 1 supra). Cela correspond à un taux d'exécution de 99,29%. Cela représente une capacité majeure par rapport à la capacité de mobilisation et d'absorption de ressources financières.

En l'absence de détails dans la programmation des activités (référence de base, cible), la mission n'est pas en mesure d'évaluer le rapport coûts-efficacités.

3. Succès du projet

Le succès du projet prend en compte les critères relatifs à l'impact direct, la durabilité et la répliquabilité. A ce stade, il convient de relever les effets positifs ou négatifs, la pérennité des actions sur le long terme, la valeur ajoutée du projet ainsi que la capacité d'adaptation à un autre projet.

3.1. Impact direct

L'impact est l'effet global et à long terme d'une intervention. L'appréciation de l'impact du projet se fera non seulement par rapport aux piliers de la justice transitionnelle mais aussi en fonction des thématiques abordées par le projet.

Concernant les piliers de la justice transitionnelle (Vérité, Justice et Réconciliation), la mise en œuvre du projet a été globalement satisfaisante. En effet, le PAREN a permis d'établir la

vérité. La mise en place de la CVJR a donné l'occasion de revisiter l'histoire du Togo. Elle a œuvré pour restituer aux populations une version scientifique de l'histoire socio-politique. Les réformes des secteurs de sécurité et celles en attente portant réformes constitutionnelles et institutionnelles devaient consolider la non-répétition.

D'une manière générale, pour le Gouvernement, les fruits du projet ont tenu la promesse des fleurs. La CVJR a clôturé ses activités sanctionnées par un rapport final en quatre volumes assorties de recommandations considérées aujourd'hui comme le second document le plus consensuel des Togolais après l'APG ainsi qu'un programme de réparation auquel le gouvernement adhère totalement.

Toutefois, la mission trouve nécessaire que le programme de protection des victimes soit maintenu tant que le programme de réparation n'est pas mis en œuvre.

Les attentes fortes de la population, en général, et des victimes, en particulier, sont à prendre en compte. De manière spécifique, la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, notamment la recommandation relative aux réformes politiques, institutionnelles et judiciaires (par l'adoption des codes, notamment le code pénale et de procédure pénale) consoliderait une réconciliation durable.

Le projet PAREN ouvre ainsi une nouvelle dimension de reconstruction nationale.

3.2. Durabilité du projet

Elle représente la continuité des effets surtout positifs d'un projet dans le temps. Elle est davantage fonction pour la partie nationale, bénéficiaire du projet, de sa capacité d'appropriation des résultats.

La durabilité du PAREN ne fait l'ombre d'aucun doute.

Au niveau du gouvernement, la CVJR a cédé la place au Haut Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN), dont les membres ont été nommés par décret en conseil de ministre le 24 décembre 2014, en attendant d'être opérationnel. D'ores et déjà, l'habilitation du Ministère des droits de l'Homme à mettre en œuvre les recommandations de la CVJR tout autant que l'activisme de la société civile dans les plaidoyers constituent des éléments qui impacteront les acquis du projet. Plus encore, l'institutionnalisation par décret du président de la République le 09 janvier 2015, après consultations avec le Premier ministre et l'ensemble des présidents des institutions de la République, d'une commission de réflexion sur les réformes politiques et institutionnelles traduit aussi la volonté de mettre en œuvre les recommandations de la CVJR notamment la huitième. Toutefois, la lenteur observée dans la mise en œuvre de ces mécanismes suscite craintes et inquiétudes.

Au niveau du projet PAREN, la pérennisation a consisté à consolider et à sécuriser les données des travaux de la CVJR. Un film documentaire capitalisant l'expérience de la CVJR a été également réalisé pour devoir de mémoire et de sensibilisation à long terme de la population. Il sera sans nul doute un outil privilégié de vulgarisation des OSC. De plus, le PNUD et la DUE ont continué leur plaidoyer pour la reprise du dialogue entre les acteurs politiques.

Au niveau des partenaires techniques et financiers (PNUD, UE), le projet d'appui à la société civile piloté par le PASCRENA ambitionne de contribuer à la mise en œuvre des recommandations de la CVJR. Il en est de même de la formulation et la mise en œuvre d'un projet d'appui à une infrastructure de paix durable au Togo par le PNUD qui est considéré comme une des réponses à la mise en œuvre des recommandations de la CVJR.

Au niveau de la société civile, l'implication active de la société civile à vulgariser les travaux de la CVJR et à réaliser des plaidoyers pour la mise en œuvre des recommandations constituent des éléments qui impacteront les acquis du projet.

Les recommandations issues des travaux de la CVJR, si elles sont mises en œuvre, contribueront grandement à asseoir une architecture de paix pérenne au Togo.

3.3. Réplicabilité du projet

L'exercice de gestion d'un processus de justice transitionnelle est atypique eu égard à l'objectif poursuivi et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Dans cette optique, il est aisé de dire qu'un projet d'appui à la réconciliation nationale ne ressemble en rien aux projets classiques de développement. Le projet d'appui à la réconciliation nationale s'est déroulé dans un contexte politique complexe non négligeable. Des activités de sensibilisation et de vulgarisation de la CVJR ont été retardées eu égard au climat de tensions et au contexte politique caractérisé par une méfiance de part et d'autre. Toutefois, l'entreprise peut être reproduite à condition que les risques internes et externes et les hypothèses soient bien définis au départ et que des moyens soient mis à la disposition du projet afin d'infléchir sur ces risques en cas d'apparition.

Le contexte sociopolitique de démocratisation, et notamment la période de vide politique avant le renouvellement de la législature de 2013 ainsi que les dialogues successifs à échecs, sont des éléments à prendre en considération lors d'appuis futurs.

CHAPITRE IV : DÉDUCTIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La leçon clé de cette évaluation est que le projet d'appui à la réconciliation nationale est satisfaisant. Ce constat découle des résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet (Chapitre 3) par rapport au contexte dans lequel le projet a été conçu (Chapitre 1).

1. Dédutions et conclusions

Le projet a été articulé autour de quatre domaines : la réconciliation nationale, la lutte contre l'impunité, la promotion des droits de la personne humaine et le consensus national. La mise en œuvre du projet montre les capacités du pays à se relever car rien n'indiquait à l'avance la réussite du projet.

Le projet a ainsi permis aux victimes de s'exprimer et d'envisager des modalités de réparation. Il a aussi contribué à identifier les présumés coupables jetant les bases d'une société portée sur la promotion et la protection des droits de la personne humaine.

Les leçons résultant du PAREN reposent sur les forces et faiblesses, les opportunités et risques. Elles ont le mérite de renseigner sur les opportunités et les contraintes.

1.1. Forces relevées

Les forces du PAREN sont :

- ☀ la mobilisation des partenaires techniques et financiers ;
- ☀ la capacité à mener à terme un projet complexe dans un environnement politique difficile ;
- ☀ l'existence d'une volonté politique matérialisée par :
 - ✗ l'adoption de l'Avant-projet du livre blanc sur les recommandations de la CVJR,
 - ✗ les engagements pris en faveur de la consolidation de l'Etat de droit par le gouvernement lors de l'Examen Périodique Universel devant le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies,
 - ✗ les mesures symboliques de réhabilitation de l'histoire, notamment l'annulation de la commémoration du 13 janvier comme jour férié,
- ☀ l'amélioration du cadre institutionnel de protection des droits de la personne humaine.

1.2. Faiblesses débusquées

- α les mouvements de contestations sociales et leur répression renouvelée par les forces de l'ordre ;
- α l'instrumentalisation des procédures judiciaires ;

- α l'absence de consensus sur le cadre normatif et institutionnel des processus électoraux ;
- α l'absence de consensus politiques entre les acteurs socio-politiques ;
- α la détérioration du climat de méfiance caractérisée.

1.3. Opportunités mobilisables

L'aboutissement de la réconciliation nationale du Togo repose sur des opportunités dont les matrices se trouvent déjà dans le PAREN :

- ☀ La disponibilité de la communauté internationale à accompagner tout processus d'instauration de l'Etat de droit démocratique et apaisé ;
- ☀ la reprise totale de la coopération entre le Togo et ses partenaires ;
- ☀ la disponibilité de l'UE et du PNUD à faire concrétiser les recommandations de la CVJR ;
- ☀ l'engagement du gouvernement à mettre en œuvre les recommandations de la CVJR à travers le programme de réparation ;
- ☀ l'implication effective des OSC dans les actions de plaidoyer à la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ;
- ☀ la création du Haut Commissariat à la Réconciliation et au Renforcement de l'Unité Nationale (HCRRUN) par décret présidentiel n° 2013-040/PR du 24 mai 2013 ;
- ☀ l'adoption par le gouvernement en date du 03 avril 2014 de l'Avant-projet du livre blanc sur la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ;
- ☀ l'adjonction au Ministère des droits de l'Homme de la compétence de mise en œuvre des recommandations de la CVJR sous réserve de tout chevauchement avec le HCRRUN.

1.4. Contraintes identifiées

- α la méfiance observée au début du processus de la réconciliation par les populations a impacté le bon déroulement des travaux ;
- α les contraintes temporelles et les délais incompressibles dans la réalisation des activités ont été à plusieurs reprises incompatibles avec les procédures de gestion en vigueur au PNUD ;
- α l'absence de planification claire des activités à entreprendre assortie de chronogramme de la CVJR ;
- α les limites de la CVJR liées à la nature de l'acte de sa création, de l'étendue de ses prérogatives et de la protection des commissaires ;
- α l'impossibilité d'amnistie au regard du contexte politique et d'une jurisprudence internationale contraignante

- α l'incohérence entre la formulation de l'intitulé des activités dans le descriptif du projet et le budget de l'action.

2. Recommandations

Cette partie se rapporte aux recommandations qui découlent de la mission d'évaluation. Elles sont destinées aux commanditaires de l'évaluation. A ce titre, elles ne sont pas détaillées dans le présent rapport d'évaluation. Les

recommandations de la mission d'évaluation sont consignées dans un aide-mémoire à l'attention du Ministre chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, du chef de la DUE, de la Représentante résidente du PNUD et du Président de la CVJR. Elles proposent des orientations stratégiques et des actions opérationnelles possibles, en précisant si possible, leurs conditions réalisation et les limites afférentes.

En substance, elles se rapportent, d'une part, à la fragilité politique du pays, à l'implication des OSC et aux thématiques embrassées par le projet (réconciliation nationale, lutte contre l'impunité, promotion des droits de la personne humaine, consensus national). Elles concernent, d'autre part, les ressources humaines mobilisées, la coordination et les modalités de gestion du projet.

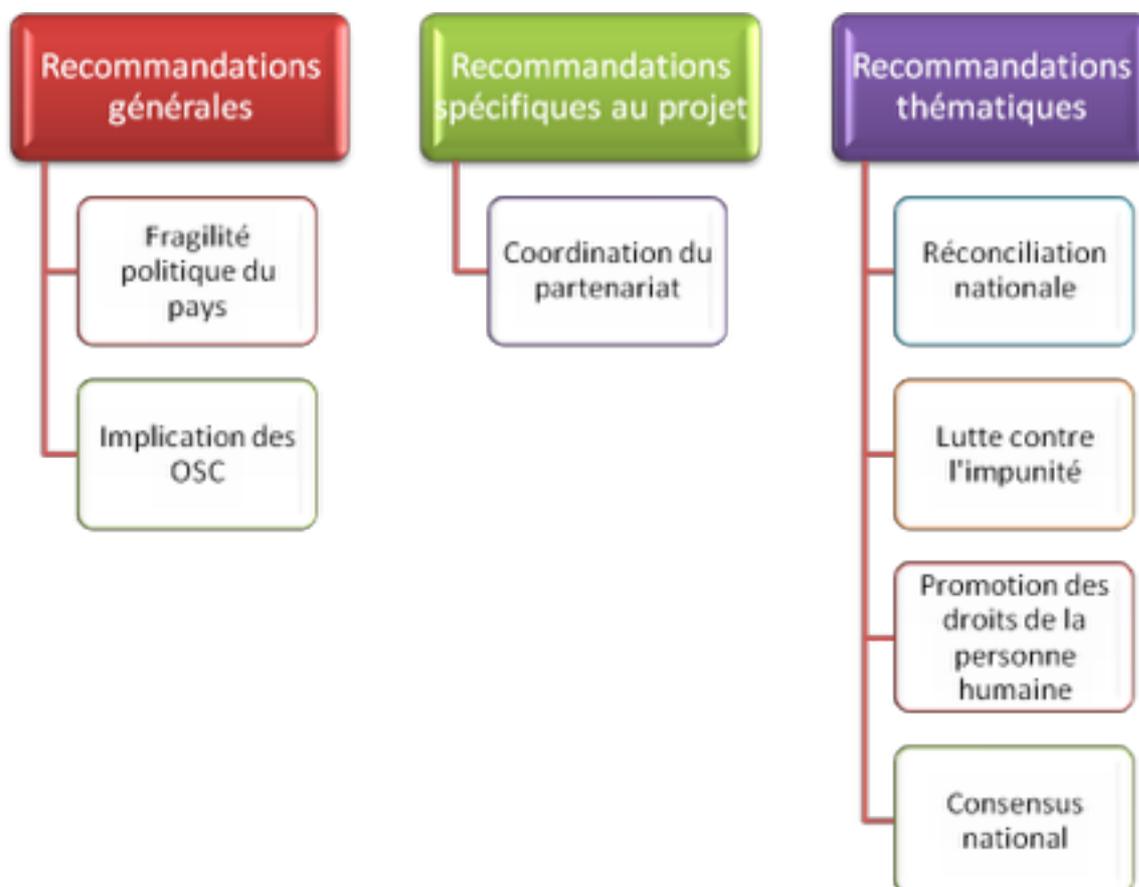


Figure 2 : Rubriques des recommandations

Les recommandations sont adressées au ministère chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, à la DUE, au PNUD et à la CVJR. Elles proposent des orientations stratégiques et des actions opérationnelles, en précisant si possible, leurs conditions de réalisation et les limites afférentes.

Elles se rapportent à la fragilité politique du pays, à l'implication des OSC et aux thématiques embrassées par le projet (réconciliation nationale, lutte contre l'impunité, promotion des droits de la personne humaine, consensus national et partenariat).

R1 : Action sur la fragilité sociopolitique du pays

Orientation stratégique

Le Togo a fait des progrès remarquables en matière de sortie de crise. Toutefois, les facteurs de fragilité persistent et touchent les aspects politiques et institutionnels. Il s'agit véritablement de facteurs à risque qu'il convient de prendre en compte.

Le projet en appui à la CVJR avait pour ambition de corriger ces facteurs. Il serait souhaitable de maintenir la mobilisation autour de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR.

Actions envisageables :

Il est recommandé en particulier :

- *De continuer à renforcer des compétences nationales, surtout celles de l'Administration, de la société civile et du secteur privé ;*
- *D'appuyer toute action et programme visant à atténuer les tensions sociopolitiques ;*
- *D'intensifier les actions de renforcement de capacités des acteurs en prévention des crises et relèvement.*

R2 : Continuer les efforts de consolidation de la réconciliation nationale

Orientation stratégique

Un grand pas a été franchi sur la problématique de la réconciliation nationale avec les travaux de la CVJR. Il reste à soutenir les actions pour la mise en œuvre des recommandations issues de ces travaux.

La réconciliation nationale est une œuvre socio-politique de longue haleine. Elle conditionne la réussite de toutes les autres recommandations thématiques. Il faudra dans un premier temps capitaliser les acquis de la mise en œuvre du projet et dans un deuxième temps encourager et appuyer les interventions dans le cadre de la mise en œuvre du programme de réparation.

Actions opérationnelles :

Il est recommandé en particulier :

- ♠ *De capitaliser les acquis de la CVJR non seulement en matière de résultats obtenus mais aussi en matière de personnes ressources ;*
- ♠ *De continuer à renforcer le plaidoyer et soutenir les efforts du gouvernement dans la mise en œuvre des recommandations.*

R3 : Poursuivre l'implication des organisations de la société civile

Orientation stratégique

La société civile, de concert avec le gouvernement, doit contribuer par ses actions à la réalisation de la réconciliation nationale.

Actions opérationnelles

Il est surtout recommandé :

- ♠ *D'appuyer la mise en place d'une veille pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ;*
- ♠ *De continuer à apporter un appui au renforcement institutionnel des organisations de la société civile.*

R4 : Continuer les contributions à la lutte contre l'impunité

Orientation stratégique

A l'issue des travaux de la CVJR, le gouvernement déploie des efforts pour matérialiser la lutte contre l'impunité. Il est alors nécessaire que des actions en soutien aux initiatives gouvernementales soient identifiées et financées. Il y a un besoin important d'asseoir une justice indépendante et impartiale avec des acteurs bien formés et rémunérés.

Actions opérationnelles

Il est particulièrement recommandé :

- *De mobiliser des ressources pour appuyer la réforme judiciaire entamée en 2005 afin de pérenniser les acquis en lien avec les recommandations de la CVJR ;*
- *De continuer le plaidoyer en vue de la mise en place opérationnelle du HCRRUN ;*
- *De mobiliser des ressources supplémentaires en appui au projet d'appui à la consolidation d'une infrastructure durable de paix au Togo.*

R5 : Poursuivre la promotion des droits de la personne humaine

Orientation stratégique

La promotion des droits de la personne humaine est tributaire de plusieurs éléments.

Action opérationnelle

Il est recommandé :

- ♠ *D'intensifier les actions de promotion et de vulgarisation de l'approche basée sur les droits de l'Homme ;*
- ♠ *De continuer l'appui aux institutions de la République en matière de promotion et de protection des droits de l'Homme.*

R6 : Poursuivre le raffermissement du consensus national

Orientation stratégique

Une société politique qui ne se parle pas et ne se fait pas confiance est condamnée à des crises politiques récurrentes. Les acteurs politiques, au-delà des questions de conquête du pouvoir, doivent se mettre d'accord sur les fondamentaux de la construction du bien commun.

Actions opérationnelles

Il est notamment recommandé :

- ♠ *D'intensifier les actions de reprise du dialogue national par la création de cadres de dialogue permanent ;*
- ♠ *D'élever le consensus national en principe à valeur constitutionnelle.*

R7: Maintenir la synergie de coordination entre les partenaires techniques et financiers

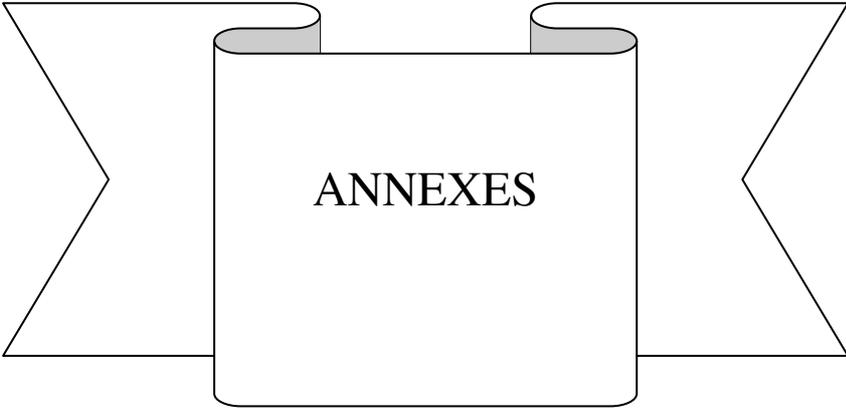
Orientation stratégique

Une force de l'aboutissement heureux de ce projet est la qualité de coordination entre les partenaires techniques et financiers, d'une part, et entre les partenaires et la CVJR, d'autre part.

Actions opérationnelles :

Il est précisément recommandé :

- ♠ *D'assurer la continuité de ce partenariat pour les appuis futurs.*



Annexes

Annexe 1 : termes de référence de la mission d'évaluation

TERMES DE REFERENCE

Évaluation Finale du

Projet d'Appui à la Réconciliation Nationale au Togo (PAREN)

Durée : 30 jours calendaires
Date du début :
Consultants : 02 nationaux
Lieu de travail : Lomé

1. CONTEXTE

L'histoire politique du Togo a souvent été émaillée, surtout en période électorale, de violences d'intensité variable qui se sont manifestées sous plusieurs formes selon les moments. Le point culminant de ces violences a été atteint lors de l'élection présidentielle de 2005.

Le 20 août 2006, les acteurs de la vie sociopolitique du Togo ont signé l'Accord Politique Global (APG) qui a préconisé en ses points 2.2.2 et 2.4, la mise en place d'une Commission Vérité, Justice et Réconciliation, dont l'objectif ultime est d'œuvrer à la réconciliation nationale, à la paix civile et à la stabilité politique.

Après la signature de l'APG et la tenue effective des élections législatives du 14 octobre 2007, les observateurs ont noté un retour progressif à un climat de paix qui a besoin d'être consolidé, notamment en permettant à la population dans le cadre des consultations nationales, de choisir les voies et moyens pour résoudre de manière juste et légitime les questions politiquement sensibles telles que : la prise en charge adéquate des violations du passé, la discrimination fondée sur l'appartenance ethnique, l'inégalité d'accès aux richesses et aux services sociaux et les abus de pouvoir.

A l'issue des consultations nationales¹, le gouvernement du Togo a institué par décret N° 2009-046/PR du 25 février 2009, une Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) qui a été officiellement installée le 29 mai 2009 par le Président de la République du Togo.

La CVJR a été notamment investie du pouvoir de déterminer, à travers un rapport circonstancié et détaillé, les causes, l'étendue et les conséquences des violations des droits de l'Homme et les violences qui ont secoué les fondements de la communauté togolaise de 1958 à 2005. Elle avait pour mission de proposer des mesures susceptibles de favoriser le pardon et la réconciliation nationale. De ce fait, la CVJR avait pour principal but d'aider à réconcilier le peuple togolais en cherchant la vérité sur les abus et les violations des droits humains à

1 Ces consultations visaient à préparer la mise en œuvre du processus Vérité et Réconciliation. Elles ont été conduites avec l'appui du système des Nations Unies et particulièrement du Bureau du Togo du Haut Commissariat aux Droits de l'Homme (HCDH).

caractère politique et d'aider les victimes à guérir de leurs traumatismes. Les travaux de la CVJR devraient également aider les présumés auteurs à guérir eux aussi de leurs traumatismes en relatant leurs versions des faits et en demandant pardon.

La CVJR, en vertu des dispositions de l'article 8 du décret 2009-046/PR, a disposé d'un délai de dix-huit (18) mois, qui a été prorogé de six (6) mois, pour accomplir ses missions à compter de sa mise en place effective. Elle comptait onze (11) Commissaires, nommés en raison de leur compétence et de leur probité morale, issus de toutes les couches socioprofessionnelles, notamment des confessions religieuses, des organisations de défense des droits de l'Homme, des organisations des femmes, de la chefferie traditionnelle, de l'ordre des médecins et des universitaires.

La CVJR dans son opérationnalisation a bénéficié du soutien des partenaires techniques et financiers du Togo et notamment de la Commission de l'Union Européenne à travers l'octroi d'un financement de 1 600 000 euros concrétisé dans la convention de contribution signée le 04 février 2011 entre l'Union Européenne et le PNUD pour la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Réconciliation nationale au Togo (PAREN).

Le PAREN a pour objectif d'appuyer le processus de réconciliation nationale à travers le renforcement des capacités de la CVJR à réaliser sa mission et de contribuer aux efforts de lutte contre l'impunité, de promotion des droits de l'Homme et de raffermissement du consensus national.

Plus spécifiquement, le projet vise à :

- renforcer les capacités opérationnelles de la CVJR pour l'aider à assumer sa mission ;
- recenser et documenter les abus et violations des droits de l'Homme et en identifier les victimes ;
- évaluer les préjudices et élaborer des recommandations pour le règlement des conséquences des violations commises ;
- assurer l'implication de la société civile dans le processus de réconciliation nationale ;
- contribuer à mettre fin à l'impunité et conforter la réconciliation nationale.

Le PAREN est mis en œuvre à travers cinq composantes principales, à savoir :

1. la Commission est opérationnelle sur l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission ;
2. les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés ;
3. les préjudices sont reconnus et évalués en vue de leur réparation ;
4. la société civile est associée au processus de réconciliation nationale ;
5. un rapport est élaboré et soumis et des recommandations sont formulées pour prévenir la violence.

Conformément aux dispositions de la convention de financement, une évaluation finale externe du Projet doit être réalisée au terme de la période d'exécution pour en faire le bilan de l'exécution, analyser la qualité du déroulement du projet et des produits livrés, dégager des

enseignements et formuler des recommandations. Les présents Termes de référence sont destinés à la réalisation de cet exercice d'évaluation finale du PAREN.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif global de la mission d'évaluation est d'analyser la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Réconciliation Nationale au Togo (PAREN), d'apprécier la pertinence et d'évaluer les résultats obtenus en termes de performance (efficacité et efficience) et de succès (effet/impact, durabilité et « répliquabilité »).

L'exercice vise spécifiquement à :

- apprécier la pertinence du projet dans sa conception et la mise en œuvre ;
- apprécier l'ensemble du dispositif de mise en œuvre du projet et les arrangements de gestion;
- mesurer les progrès obtenus au regard des résultats (effet et produits) escomptés et identifier les facteurs qui y ont contribué ou affecté négativement la réalisation;
- mesurer l'efficience du projet en examinant le rapport coût-efficacité;
- apprécier l'impact sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats ;
- tirer les enseignements généraux qui seront utiles au gouvernement, au Donateur la Commission de l'Union européenne et au PNUD pour décider des orientations stratégiques à adopter pour les appuis futurs dans la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, la mobilisation des ressources et la pérennisation des acquis en matière de réconciliation et de consolidation de la paix au Togo.

3 - QUESTIONS ÉVALUATIVES

Les préoccupations majeures auxquelles il faudra répondre dans le cadre de cet exercice sont :

- **Pertinence du projet dans la conception et la mise en œuvre:** le diagnostic des problèmes à résoudre par le projet dans le domaine de la réconciliation a-t-il été bien posé et les besoins réels identifiés? Y a-t-il cohérence entre les objectifs visés, les effets UNDAF/CPD et produits CPAP et les priorités nationales ? A-t-il existé une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet? la justification et le cadre de résultats et de ressources de l'intervention sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
- **Montages institutionnels de la mise en œuvre du projet :** pertinence et fonctionnement des différents organes de pilotage, de gestion, de coordination et de suivi mis en place? pertinence et/ou dysfonctionnements des montages institutionnels créés?
- **Gestion du projet:** les arrangements de gestion du Projet étaient-ils adéquats et appropriés ? la gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ? A-t-il existé des goulots d'étranglement au niveau des déboursments entre le PNUD et le partenaire de réalisation et bénéficiaire? A-t-on connu des retards importants dans la mise à disposition des fonds par les différentes parties, si oui, quelles en ont été les

conséquences ? Les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et de rapportage ont-ils été utilisés comme des outils d'appui à la gestion pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet et pour établir une base objective d'évaluation de la performance du projet?

- **Performances programmatiques** : Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre de résultats et des ressources et aux cibles des plans de travail annuels) ? En rapport avec les ressources décaissées, les résultats enregistrés traduisent-ils une performance coût-efficacité ? A-t-on observé des impacts négatifs résultant des activités du projet et/ou de ses résultats? La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi ou y a-t-il eu des obstacles, imputables au PNUD, à la CVJR et organisations de la société civile partenaires qui ont limité la réussite du Projet et l'atteinte des résultats? Quelle est la qualité des partenariats développés dans le cadre de la mise en œuvre du projet (partie nationale, Union européenne, France, Allemagne, PNUD, autres partenaires) et des synergies réalisées ? Quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du programme et des résultats atteints ? quels sont les impacts du projet sur les acteurs cibles?
- **Quelle est la contribution du projet aux initiatives du gouvernement** en matière de réconciliation nationale, de lutte contre l'impunité et les violations des droits de l'Homme? Quelles sont les mesures/actions prises pour assurer la pérennité des résultats ? Quelles sont les incidences des résultats du projet sur les possibilités de mobilisation des ressources pour des initiatives similaires dans le pays et notamment pour les réparations et la mise en œuvre des recommandations de la CVJR?
- **L'environnement politique a-t-il eu des conséquences sur les performances du projet** ? L'environnement politique reste-t-il propice à la réplique des leçons tirées du projet et la mise en œuvre des recommandations de la CVJR? Quels autres facteurs identifiés par la mission d'évaluation ont pu avoir affecté la performance du projet dans l'atteinte des objectifs et résultats escomptés ?
- **Quels enseignements tirés** de la mise en œuvre du PAREN et quelles recommandations stratégiques sur comment et dans quels domaines les appuis du PNUD et des autres partenaires pourraient être renforcés, réalignés pour mieux contribuer aux résultats en matière d'appui à la réconciliation nationale et les droits de l'Homme dans le futur ?

4- MÉTHODOLOGIE

Les consultants devront proposer, avant la phase de collecte de données, un rapport initial d'orientation méthodologique (Inception report) qui fournit les détails sur sa compréhension par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations et en annexe les principaux outils de collecte élaborés (grille d'observation, questionnaires, guide d'entretien, ...).

L'approche de conduite de l'évaluation devra être participative et toucher les principaux acteurs de la mise en œuvre du projet y compris les bénéficiaires cibles.

Les tâches à conduire par les consultants sont spécifiquement de :

- faire une revue documentaire;
- soumettre, avant la phase opérationnelle de collecte de données pour en obtenir l'approbation du PNUD, le rapport initial comprenant la méthodologie et le calendrier de l'évaluation, les outils de collecte de données (grille d'observation, questionnaires, guide d'entretien, ...) qu'ils sont conçus pour la mission et une Matrice d'évaluation (cf. format ci-après) indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données ;

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outils de collecte de données	Indicateurs / normes de réussite	Méthodes pour analyser les données

- effectuer des rencontres avec toutes les parties du projet pour obtenir les informations et la documentation nécessaires à la mission d'évaluation, à savoir l'équipe de gestion du projet du PNUD, les membres du Comité de Pilotage, les membres de la CVJR ; les partenaires techniques et financiers ayant contribué à l'appui au Projet notamment: l'Union européenne, le PNUD, la France, l'Allemagne, le HCDH; des bénéficiaires (victimes, témoins, auteurs présumés, la société civile) pour recueillir leur avis sur la pertinence des activités, et l'impact des résultats ;
- procéder à un examen de l'effet et des produits réalisés conformément aux résultats définis afin d'en déterminer la pertinence et la performance ;
- élaborer un rapport d'évaluation de la mise en œuvre du projet en formulant les enseignements tirés et des recommandations ;
- soumettre une version préliminaire de ce rapport pour commentaire aux membres du Comité de Pilotage et au PNUD, avant sa finalisation qui prendra en compte lesdits commentaires.

5- PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

Il est attendu, au terme des travaux, la production par le consultant des rapports suivants:

- **Le rapport initial d'orientation méthodologique (Inception report)** préparé par les consultants et validé par le PNUD avant d'entrer dans la phase opérationnelle de la mission d'évaluation;
- **Le rapport provisoire d'évaluation** à soumettre au PNUD et aux principales parties prenantes pour observation au terme de la mission d'évaluation;
- **Le Rapport final d'évaluation** prenant en compte les commentaires des partenaires de mise en œuvre du projet.

6- EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES

La mission sera conduite par une équipe de deux consultants nationaux dont l'un faisant office de chef de mission. Tous les deux consultants devront disposer d'une expertise sur les questions de droits de l'Homme et disposer d'une bonne expérience dans la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats.

- **Qualification** : niveau de formation : doctorat ou équivalent en droit public ; administration publique, science politique avec une expérience centrée sur la gouvernance démocratique et la justice transitionnelle. A défaut de doctorat, un niveau master avec une expérience d'au moins dix années.
- **Expérience nationale, régionale et/ou internationale** souhaitée en évaluation des programmes/projets de développement ou de politiques publiques et en analyse institutionnelle, en gestion de projets / programme selon la démarche « gestion axée sur des résultats ».
- Excellentes compétences et capacités de rédaction en langue française et bonne connaissance de l'anglais. La langue de travail est le français.

7- MODALITÉ D'EXÉCUTION DE L'EVALUATION

L'équipe de consultants sera placée sous l'autorité du Représentant Résident Adjoint et la supervision du Conseiller au Programme du PNUD responsable du projet en liaison avec le Spécialiste suivi-évaluation du bureau-pays. Sa mission sera facilitée par l'équipe de programme gouvernance démocratique du PNUD.

Le rapport provisoire d'évaluation sera présenté au PNUD et aux principales parties prenantes (CVJR, ministère des droits de l'Homme, de la consolidation de la démocratie chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR, UE, Allemagne, France, HCDH) pour observations. Il fera l'objet d'une séance de débriefing avant sa finalisation.

Le rapport final d'évaluation prenant en compte les observations des parties prenantes sera rendu au PNUD en deux exemplaires accompagnés de la version électronique.

8-DURÉE DE LA MISSION

La mission d'évaluation se déroulera sur 30 jours calendaires incluant les rencontres de travail, les missions de terrains, les séances de débriefing et la finalisation du rapport d'évaluation.

Le calendrier indicatif des travaux suivra la chronologie suivante :

- organisation interne de la mission et réunion de briefing ;
- revue de la documentation ;
- élaboration et validation du rapport initial d'orientation méthodologique ;
- rencontres/entretiens avec les membres de la CVJR, le MDHCD-MOR/CVJR, le PNUD, les autres partenaires au développement, les bénéficiaires et autres acteurs ;
- triangulation des informations et synthèse ;

- rédaction du rapport provisoire ;
- restitutions ;
- dépôt du rapport final

DOCUMENTS A FOURNIR LORS DE LA SOUMISSION DE LA PROPOSITION

Les Prestataires intéressés doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

UNE PROPOSITION TECHNIQUE : (enveloppe N°1)

- i. Note explicative sur la compréhension des Termes de Référence et les raisons de la candidature
- ii. Brève présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée.
- iii. CV incluant :- L'expérience acquise dans des projets similaires
- Au moins 3 références.
- iv. P11 dûment rempli et signé (téléchargeable à l'adresse :

http://www.tg.undp.org/undptogo/download/P11_Personal_history_form-fr.docx)

UNE PROPOSITION FINANCIERE : Contrats forfaitaires (enveloppe N°2)

La proposition financière sera soumise sur la base de l'approche forfaitaire.

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur base de produits/*delivrables* précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) même si les paiements seront effectués par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Elle doit être libellée en **FCFA**.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé de demander aux candidats au Contrat Individuel de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions aller-retour (*if applicable*), les honoraires, les frais de séjour et le nombre de jours de travail prévus. Le PNUD n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

En cas de voyages non prévus dans les TDR, le paiement des coûts de voyage (y compris les billets d'avion, l'hébergement, et les dépenses des terminaux) doit être convenu entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel avant le voyage et devra être remboursé.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TdR et après acceptation du responsable désigné par le PNUD.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

EVALUATION

ANALYSE CUMULATIVE (NOTE PONDEREE)

Le contrat sera attribué au/à la consultant(e) dont l'offre aura été évaluée et déterminée comme suit:

- Conforme/éligible/acceptable, et

- Ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères pondérés technique et financier spécifiques à cette invitation.

Pondération : la pondération retenue, pour l'évaluation des offres, est la suivante :

* Total/Max Note de l'offre technique : 70%

* Total/Max Note de l'offre financière : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum des 49 points seront pris en considération pour l'évaluation financière. Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $[30 \text{ Points}] \times [\text{prix le plus bas F CFA}] / [\text{prix en F CFA offert par un autre cabinet}] = \text{points attribués au prix de l'autre soumissionnaire}$.

Pour finir, les propositions seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées/pondérées pour aboutir à une note globale (NG).

L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

PRINCIPAUX CRITERES DE SELECTION

ELIGIBILITE POUR L'EVALUATION TECHNIQUE (Yes/No)

- Doctorat ou équivalent en droit public, en administration publique ou en science politique avec une expérience de 15 ans au moins.
- A défaut, un niveau master avec au moins dix ans d'expérience.

NOTATION DE L'OFFRE TECHNIQUE (70 points)

- Expérience nationale, régionale et/ou internationale souhaitée en évaluation des programmes/projets de développement ou de politiques publiques et en analyse institutionnelle, en gestion de projets / programme selon la démarche « gestion axée sur des résultats » **(30 pts)**.
- Expérience centrée sur la gouvernance démocratique et la justice transitionnelle **(20 pts)**.
- Niveau de compréhension par le consultant de la mission/Cohérence de la proposition du consultant avec les TDR et chronogramme/planning de la mission **(20 pts)**.

Annexe 2 : Questionnaire pour l'évaluation finale du PAREN

- I. **La conception** : apprécier, porter un avis ou regard sur la pertinence du projet dans sa conception et la mise en œuvre comme réponse aux problèmes à résoudre ; vérifier si les objectifs du projet et les résultats attendus ont été clairement, explicitement et logiquement exprimés dans un Cadre stratégique de réconciliation nationale. La pertinence du projet devra être également appréciée par rapport aux initiatives similaires menées dans la sous-région ;

Pertinence de la conception du projet

(Les objectifs du projet sont-ils conformes aux problèmes à résoudre ?)

1. le diagnostic des problèmes à résoudre par le projet dans le domaine de la réconciliation a-t-il été effectif et les besoins réels identifiés?
2. Y a-t-il cohérence entre les objectifs visés, les effets UNDAF/CPD et produits CPAP et les priorités nationales ?
3. A-t-il existé une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet?
4. Le cadre de résultats et les ressources de l'intervention sont-ils pertinents pour la réalisation des objectifs au regard du contexte national ?

Management

1. Le projet dispose-t-il d'un manuel de procédures ?
2. Si oui, ce manuel a-t-il été actualisé ?
3. Comment se prennent les décisions relatives au fonctionnement et aux stratégies adoptées pour atteindre les objectifs du projet ?
4. Quels sont les moyens mis à la disposition de la CVJR (moyens humains, matériels, informatique, juridiques en vue de la réalisation des objectifs ?
5. Les moyens mis à la disposition sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs ?
6. Existe-il des plans visant la mise en place de tels moyens (ex : analyse des besoins en postes, besoins en locaux, besoins informatiques ?
7. Les budgets affectés au projet sont-ils réalistes et en adéquation avec les exigences des missions et des besoins de fonctionnement de la Commission ?
8. Comment vous assurez-vous de la fiabilité des dépenses effectuées, d'une part, et, de la protection des actifs, d'autre part?
9. Les locaux, mobiliers, équipements informatiques, moyens de communication, moyens de déplacement, archivage et sécurité des documents sont-ils en adéquation avec les exigences de fonctionnement du projet (en lien avec la confidentialité) ?
10. Existe-t-il un cahier des charges, une lettre de mission ou des notes définissant les tâches pour chaque commissaire, collaborateurs sur le projet, l'Unité de Gestion du Projet ?
11. Chacun des collaborateurs se voit-il attribuer des responsabilités spécifiques ?
12. Vous paraissent-ils en adéquation avec les compétences individuelles ?
13. Vous paraissent-ils suffisamment précis et bien compris par les intéressés ?
14. Le personnel d'appui disposent-ils des directives, instructions, informations et formations nécessaires à l'exécution de leurs tâches ?
15. Quel type de motivation particulière est prévu pour les personnes chargées de la conception et de l'exécution du projet ?
16. L'effectif nécessaire au bon fonctionnement du projet est-il suffisant et compétent ?
17. Y a-t-il eu des congés ou permissions du personnel et des commissaires ? Si oui, quel est leur impact sur le fonctionnement de la CVJR ?
18. Des membres du personnel d'appui occupant des postes-clés ont-ils été remplacés précipitamment ou dans un délai très court ?

Pertinence du projet

5. Dans quel contexte sociopolitique ont été prises les initiatives de nature à réaliser la réconciliation nationale ?
6. Quel est le diagnostic de départ et quels sont les problèmes à régler ?
7. Le contexte permettait-il d'atteindre les résultats attendus ?
8. A l'étape actuelle, peut-on confirmer que les objectifs initiaux du projet restent conformes aux besoins actuels de réconciliation ?
9. Les objectifs généraux sont-ils communiqués aux populations sur l'ensemble du territoire ?
10. Existe-t-il une concertation régulière entre les services d'exécution et les services de suivi-évaluation pour actualiser les objectifs ?
11. Tous les objectifs sont-ils mesurables ? Sinon lesquels ne le sont pas ?
12. Les objectifs liés à l'activité vous paraissent-ils cohérents avec les objectifs généraux ?
13. Les objectifs liés à l'activité sont-ils cohérents les uns par rapport aux autres ?
14. Tous les objectifs sont-ils assortis d'une stratégie de mise en œuvre ?
15. Les bénéficiaires du projet ont-ils participé au processus de prise de décision en ce qui concerne le fonctionnement et les stratégies adoptées pour atteindre les objectifs ?
16. A l'étape actuelle de la réalisation, quelles sont les activités du projet qui ne paraissent pas pertinentes ?
17. Quels sont actuellement les problèmes susceptibles de remettre en cause les objectifs initiaux du projet ?

II. **Le cadre institutionnel** : analyser la cohérence du montage du projet avec les principes de l'exécution nationale en considérant le cadre institutionnel et l'expertise déployée ;

La réconciliation nationale s'inscrit-elle dans le cadre d'une **Vision Stratégique à terme du gouvernement** ? **Est-elle compatible avec les stratégies de lutte contre la pauvreté** ? **Quels sont les organes de coordination, leur fonctionnement et leur efficacité** ? On examinera l'adéquation de la structure organisationnelle avec les exigences et les procédures PNUD, les capacités de gestion des acteurs nationaux

Cadre institutionnel et organisationnel

1. Comment est conçu et organisé le projet d'appui à la réconciliation nationale ?
2. Quelles sont les similarités ou spécificités du projet par rapport à celles d'autres pays d'Afrique ou du monde ?
3. Le positionnement de la coordination du projet a-t-il été problématique ?
4. Existe-t-il un comité de coordination du projet gouvernement/Bailleurs de Fonds ?
5. La réconciliation nationale s'inscrit-elle dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ?
6. Le cadre institutionnel a-t-il favorisé une harmonie dans la coordination des initiatives de réconciliation ?
7. Les organes ou institutions nationales de gestion du projet sont-ils efficaces ?
8. La CVJR a-t-elle disposé de l'autorité voire de la légitimité nécessaires ?
9. Comment se sont déroulées les actions du gouvernement pour la promotion de la réconciliation nationale ?
10. Quels sont les avantages et les points de blocage du fonctionnement des différentes structures intervenant dans le processus ?
11. Le montage du projet a-t-il tenu compte des contributions financières étatiques ?
12. Les appuis financiers promis par les partenaires techniques et financiers ont-ils été disponibles au moment opportun ?
13. Quels sont les problèmes que posent les procédures de décaissement ?
14. Comment sont organisés la circulation, le traitement et le stockage de l'information ?
15. Quelle est le niveau de circulation des informations en amont et aval puis entre activités ?
16. Etait-il institué au niveau un processus d'évaluation périodique et d'actualisation des procédures ?
17. Est-il organisé, un système de suivi du traitement des dossiers ? Si non, sur quelle base se mesure la performance de chaque agent ?
18. Comment remédier aux contreperformances enregistrées dans votre service ?

Organes de planification et de suivi –évaluation

19. Y a-t-il eu un organe chargé de la planification ? Si oui connaît-il les procédures de l'UE ou du PNUD ? Si oui, les respecte-t-il ?
20. Quelle est la fréquence de planification des activités ?
21. La coordination ou la gestion du projet/ dispose-t-elle d'indicateurs de suivi-évaluation personnalisés par rapport à chacun des acteurs impliqués dans l'exécution du projet ?
22. La mise en œuvre des indicateurs de suivi-évaluation connaît-elle un suivi rigoureux assorti d'effet sur l'évolution des réalisations ?
23. Des sanctions positives ou négatives sont-elles prévues dans le processus de suivi-évaluation des performances des différents acteurs impliqués dans l'exécution du projet ?
24. Les activités sont-elles évaluées par un organe interne ou externe ?
25. Quel est l'organe chargé d'initier l'évaluation ?
26. Y a-t-il des rapports d'activités ? Sous quelle forme ? Qui les établit ?

III. **La mobilisation des apports** : apprécier l'état d'engagement des acteurs et la mobilisation effective de leurs contributions techniques et financières à la mise en œuvre du projet

Etat d'engagement et de mobilisation des apports des partenaires et du gouvernement

1. Quels sont les partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux engagés dans l'appui au projet de réconciliation nationale togolaise ?
2. Quel est le montant chiffré en F CFA de leurs engagements techniques et financiers respectifs?
3. Les moyens prévus pour la réalisation des activités sont-ils suffisants ?
4. Existe-t-il un mécanisme de coordination entre partenaires permettant de:
 - a. assurer la cohérence du dialogue ;
 - b. mettre en place progressivement un cadre commun d'examen et d'évaluation des actions ;
 - c. organiser des revues conjointes sous le leadership effectif du gouvernement et avec la participation de tous les partenaires intéressés.

IV. **La mise en œuvre des activités ainsi que les résultats obtenus** : apprécier la pertinence des initiatives prises par le projet suivant les objectifs stratégiques poursuivis et les résultats attendus

Etat de mise en œuvre des activités par rapport aux résultats

- 1) Quels sont les **objectifs stratégiques** de la réconciliation nationale ?
- 2) Y a-t-il eu des PTA ?
- 3) Les initiatives prises sont-elles toutes retenues dans les PTA ?
- 4) Les initiatives prises sont-elles celles dont le financement est prévu et retenu au budget ?
- 5) Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les initiatives prises et les objectifs stratégiques ?
- 6) Les financements prévus pour soutenir les initiatives sont-ils mis à disposition à temps ou ont-ils été réduits en cours d'exercice ?
- 7) Est-il arrivé de réorienter les initiatives initiales de réconciliation pour d'autres activités en raison de la réduction ou de la coupure des crédits prévus au budget ?
- 8) Les ressources humaines nécessaires en qualité et en quantité sont-elles rendues disponibles en temps requis dans le cadre de la gestion des initiatives de réconciliation ?
- 9) Le processus de prise d'initiatives a-t-il tenu compte de la disponibilité ou non des ressources humaines nécessaires ?

V. Les partenariats établis : apprécier la synergie développée par l'ensemble des intervenants (partie nationale, UE, PNUD, autres partenaires dans la mise en œuvre du projet, le degré de transparence et de collaboration de chaque partenaire impliqué dans les activités du projet à l'effort collectif.

État de la synergie entre la partie nationale et les partenaires techniques et financiers

Quels sont les différents partenaires techniques et financiers qui accompagnent le projet de réconciliation nationale ?

- 1) Les interventions des différents partenaires sont-elles coordonnées ?
- 2) Si oui, existe-t-il un support juridique qui l'atteste ?
- 3) Si non, comment s'organisent les relations entre l'Etat et chacun des partenaires techniques et financiers ?
- 4) Existe-t-il des différences, voire des divergences dans les procédures de décaissement en vigueur au niveau des partenaires techniques et financiers ?
- 5) Est-il arrivé que des financements soient bloqués en raison des rivalités entre partenaires techniques et financiers ?
- 6) La coordination du partenariat est généralement assurée par quel partenaire ? Est-elle bien acceptée et respectée par tous les partenaires bilatéraux voire multilatéraux ?

VI. L'exécution financière : apprécier l'efficacité et l'efficience du projet en examinant le mécanisme de décaissement et de suivi budgétaire

Efficacité et efficience du mécanisme de décaissement
<ol style="list-style-type: none">1) Les délais prescrits dans les cahiers des charges dans les processus de passation des marchés publics sont-ils respectés ? Si non, pourquoi ?2) Les PTA sont-ils soutenus par des Plans de Passation des Marchés Publics (PPM), des Plans de Consommation de Crédit (PCC) ?3) Les délais prescrits dans les PTA, PPM et PCC sont-ils scrupuleusement respectés ?4) Qu'est-ce qui justifie le non-respect des délais retenus dans les PTA, PPM, PCC ?5) Quel est le pourcentage de crédit consommé par le projet en fin d'activité ?6) S'il en reste, qu'est-ce qui justifie la non consommation de crédit en fin d'exercice ?<ul style="list-style-type: none">- Réduction budgétaire en cours d'exercice ?- Non déblocage à temps des financements promis par les partenaires techniques et financiers ?- Insuffisance de maîtrise des procédures par les différents acteurs ?- Non maîtrise des procédures et processus de décaissement ?- Lenteurs administratives des services financiers togolais ?7) Quel est le rythme annuel des décaissements obtenus par la Commission de ses partenaires ?8) Quelles sont les raisons des contreperformances en ce qui concerne la consommation des crédits de la contrepartie nationale ?9) Les procédures de décaissement des partenaires sont-elles maîtrisées ?

VII. Le système de rapportage du projet : apprécier les délais de soumission et la qualité des différents rapports

État du système de rapportage du projet
<ol style="list-style-type: none">1) Existe-t-il un document où sont mentionnés les divers rapports à rédiger sur la période d'un exercice budgétaire ?2) Quels sont les délais prescrits en matière de rapportage des activités menées ?3) Ces délais sont-ils respectés ?4) Si non, quels sont les effets juridiques attachés au non-respect des délais ?5) Y a-t-il des agents spécialisés en matière de rapportage au sein de votre service ?6) Des normes rédactionnelles spécifiques sont-elles définies par rapport à la nature des activités menées au sein de votre service ?

VIII. Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination : apprécier la régularité des réunions/rencontres des différents niveaux du dispositif institutionnel

État du mécanisme d'orientation, de conseil et de suivi/coordination

- 1) Quels sont les organes de concertation en vigueur dans le cadre de la mise en œuvre du projet ?
- 2) Comment est organisée cette concertation entre les divers acteurs de la réconciliation ?
- 3) Quelle est la périodicité des réunions, rapports et notes diverses ?
- 4) Sur un exercice, combien de réunions de concertation, d'évaluation et d'orientation sont organisées dans le cadre du projet?
- 5) Ces réunions font-elles l'objet de compte rendu ?
- 6) Comment est organisé le suivi de la prise en compte des suggestions et recommandations découlant des rapports d'évaluation ou des avis donnés par les différentes instances ?
- 7) Comment sont réalisés le suivi et l'évaluation des actions gouvernementales ?
- 8) Lors des séminaires de formation, les questions et problèmes pertinents sur la réconciliation qui y sont soulevés sont-ils enregistrés ?
- 9) Comment sont assurés les contrôles de cohérence et d'homogénéité des actions du gouvernement ?
- 10) Les suggestions venant des participants sont-elles également enregistrées pour une éventuelle utilisation dans le cadre du service ?
- 11) Existe-t-il des indicateurs d'évaluation des résultats ?
- 12) Existe-t-il un mécanisme d'appréciation de l'efficacité des indicateurs ?

IX. Les atouts/contraintes rencontrés : identifier tous les facteurs ayant favorisé ou entravé la mise en œuvre des activités ; établir les conséquences des facteurs négatifs et identifier les mesures correctives à entreprendre (forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à la mise en œuvre du projet)

- 1) Quels sont les atouts en faveur de la mise en œuvre du PAREN ?
- 2) Les démarches de consultation ayant précédé le lancement du projet ont-elles permis à tous les acteurs et bénéficiaires de comprendre et de s'approprier le contenu ainsi que les modalités de mise en œuvre ?
- 3) Quelles sont les faiblesses de la mise en œuvre du projet ?
- 4) Quelles sont les menaces qui pèsent sur la poursuite de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR ?
- 5) Quelles sont les orientations possibles pour conforter les résultats obtenus ?

X. La communication/visibilité du projet : apprécier la pertinence des moyens de communication mobilisés pour une meilleure visibilité du projet

Identification, collecte et fiabilité des informations

1. Comment sont communiqués les résultats des activités de réconciliation aux :
 - a. Acteurs
 - b. Partenaires sociaux
 - c. A la population ?
2. Les responsables au niveau du projet, reçoivent-ils régulièrement les informations nécessaires pour l'exécution diligente de leurs missions?
 - 1) Existe-t-il un outil de recueil et de diffusion des informations sur la réconciliation?
 - 2) Les informations transmises sont-elles correctement traitées et résumées afin de fournir des données pertinentes ?
 - 3) Les informations sont-elles disponibles en temps utile pour permettre un suivi efficace des évènements ?
 - 4) Des mécanismes réalistes permettant aux populations de formuler des suggestions ont-ils été mis en place ?

XI. Quels enseignements tirés de la mise en œuvre du projet

Recommandations stratégiques

1. Comment les appuis du PNUD et des autres partenaires pourraient être renforcés, voire réorienter pour mieux contribuer aux résultats en matière d'appui à la réconciliation nationale et les droits de l'Homme dans le futur ?
2. Dans quels domaines, ces appuis doivent-ils être apportés dans le futur ?

Annexe 3 : Liste des documents consultés

Documents d'orientation stratégique du PNUD/SNU

- Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF 2008-2012)
- Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF 2014-2018)
- Plan d'Action du Programme pays (CPAP 2008-2012)
- Plan d'Action du Programme pays (CPAP 2014-2018)
- CPD- -Projet de Descriptif de programme pour le Togo (2008-2012)

Documents du projet

- Le Document du projet d'Appui à la Réconciliation nationale
- La convention de contribution FED/2011/260-677
- Avenant n° 1 à la convention de contribution FED/2011/260-677
- Avenant n° 2 à la convention de contribution FED/2011/260-677
- Avenant n° 3 à la convention de contribution FED/2011/260-677
- PTA 2011 Appui à la réconciliation nationale
- PTA Appui à la réconciliation nationale - France
- PTA Appui à la réconciliation nationale - Allemagne
- Rapport final du projet d'appui à la réconciliation - Allemagne
- Rapport d'étape 1 - appui à la réconciliation nationale
- Rapport d'étape 2 - appui à la réconciliation nationale
- Rapport final technique et financier - projet PAREN
- Memorandum d'accord PNUD-CVJR
- Memorandum d'accord PNUD-CACIT
- Memorandum d'accord PNUD- Plateforme citoyenne Justice et Vérité
- Memorandum d'accord PNUD-TVT
- Memorandum d'accord PNUD-RADIO LOME

- Memorandum d'accord PNUD-RADIO KARA
- Memorandum d'accord PNUD- ATOP
- Procès verbal de la réunion du Comité de pilotage du Projet PAREN - 7/2/2014

Documents de la CVJR

- Rapport final - Volume 1 de la CVJR
- Rapport sur les visites d'échanges en Afrique du Sud et au Kenya

Autres rapports

- Rapport des Consultations nationales - 2008

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées

Listes des personnalités et personnes rencontrées

Lomé, 28 octobre-26 novembre 2014

Noms et prénoms	Titre	Institutions
DEPARTEMENTS MINISTERIELS		
M. Gilbert BAWARA	Ministre	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation, et des Collectivités Locales
Cdt Félix AKOBI	Officier de gendarmerie	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
Me Yacoubou HAMADOU	Ministre	Ministre des droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR
M. Christian TRIMUA	Secrétaire d'Etat	Secrétaire d'Etat auprès du Ministère de la Justice et des relations avec les Institutions de la République
INSTITUTIONS DE LA REPUBLIQUE		
Mgr. Nicodème BARRIGAH-BENISSAN	Président	Commission Vérité, Justice et Réconciliation
M. Sourou WOLOU	Secrétaire Administratif	Commission Vérité, Justice et Réconciliation
M. Koffi AHADZI-NONOU, 1er Rapporteur CVJR	1er Rapporteur CVJR, Membre Cour constitutionnelle	Cour constitutionnelle
M. Yao DATE	1er Rapporteur	Commission Electorale Nationale Indépendante
M. Aboudou ASSOUMA	Président	Cour constitutionnelle
M. Biossey Kokou TOZOUN	Président	Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
M. Sourou WOLOU	Secrétaire Administratif	Commission Nationale des Droits de l'Homme
CORPS DIPLOMATIQUE		

M. Sylvain SCHULTZE	Chargé de programmes Gouvernance	Délégation de l'Union Européenne au Togo
M. Mouhamed KONATE	Spécialiste de programme, chargé des questions politiques et de coopération	BRAO-Organisation Internationale de la Francophonie
PARTIS POLITIQUES		
M. Georges AIDAM	Vice-Président	UNIR
M. Yaovi BOESSI	Secrétaire Général	Organisation pour Bâtir dans l'Union un Togo Solidaire (OBUTS)
M. Jean KISSI	Secrétaire national CAR	Coalition ARC EN CIEL
M. Gerry TAAMA	Président	Nouvel Engagement Togolais
SYSTEME DES NATIONS UNIES		
Mme Kardiata LO N'DIAYE	RR/RC	PNUD
M. Pierre Antoine ARCHANGE	PDA	PNUD
M. Francis K. NEGUE	Spécialiste du suivi-évaluation	PNUD
Mme Pépé WANSI	Chargé de programme	PNUD
Mme Kayi DOGBE- NASSIKI	Assistante Programme	PNUD
ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE & MEDIAS		
Mme Nora NOVIEKOU	Chargée de projet	WANEP Togo
Rvd Père Gustave SANVEE	Président	Commission Episcopale Justice et Paix
Me Jean DEGLI	Président	Bâtir le Togo
M. André AFANOU	Directeur Exécutif	Plateforme Citoyenne Justice et Vérité
M. Bernard Dodji BOKODJIN	Membre	Plateforme Citoyenne Justice et Vérité
M. Spéro MAHOULE	Directeur exécutif	CACIT
Mme Marie DOGBE	Coordonnatrice	Synergie citoyenne pour les élections démocratiques

Me Djovi GALLY	Président	APED
Mme Epiphane HOUMEY- EKLU-KOEVANU	Coordonnatrice	GF2D/CRIFF

Annexe 5 : CV du consultant national

Komla Dodzi KOKOROKO

Agrégé des Facultés de Droit

Professeur titulaire

Certifié en élections de l'IPAG-Paris II

Directeur du Centre de Droit Public (CDP)

B.P. : 1515

Tél : 00 (228) 90788767

E-mail : dodzikokoroko@gmail.com

Champs de recherche

Droit parlementaire

Droit constitutionnel et science politique

Droit international et contentieux international

Droit administratif

Titres universitaires

Titularisation (2014)

Agrégation en Droit Public et Science Politique (2007)

Doctorat en Droit Public (2005)

Diplôme d'Administrateur d'Élections de l'Institut de Préparation à l'Administration Générale de Paris II (2003)

Laboratoires d'appartenance

CERDRADI-GRECAP Université de Bordeaux IV

CDP Université de Lomé

Actuellement :

Professeur à la Faculté de Droit de l'Université de Lomé

Professeur associé à :

- **la Faculté de Droit de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO/UUT (Togo)**
- **la Faculté de Droit et de Science Politique de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin).**
- **la Chaire UNESCO de la Démocratie et des Droits de la Personne Humaine de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin)**
- **la Faculté de Droit et de Science Politique de Kara (Togo)**
- **la Faculté de Droit de Brazzaville (Congo)**
- **la Faculté de Droit de l'Université Omar Bongo de Libreville**
- **la Faculté de Droit de l'Université de Ouagadougou**

Professeur invité à :

- **l'Université de Bordeaux**
- **Université de Poitiers**
- **Institut International des Droits de l'Homme de Strasbourg**
- **Université de Gent**
- **Cour de Justice de la CEDEAO**

Expériences professionnelles

2014 : Consultant international auprès de l'OIF dans le cadre de la mission d'évaluation électorale au Tchad

2014 : Consultant national auprès du Haut-Commissariat aux Réfugiés sur une étude relative à l'état des lieux des activités d'intégration locale du HCR au Togo

2014 : Consultant national pour l'évaluation du Projet d'Appui à la Réconciliation Nationale au Togo (PAREN) pour le compte du PNUD et de l'Union Européenne.

2014 : Consultant national pour l'audit organisationnel complémentaire du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du territoire (PNUD Togo).

2014 : Consultant international sur la rédaction du rapport d'alerte sur certains Etats ouest-africains dans la perspective des élections futures (Abuja-Nigeria)

2014 : Consultant international auprès de la Banque Mondiale dans le cadre de l'étude sur la corruption et la déclaration de patrimoine au Bénin

2014 : Consultant national, facilitateur principal pour la conduite du dialogue sur la contribution du Togo aux discussions sur la mise en œuvre des Objectifs de l'Agenda de Développement post-2015 (PNUD Togo).

2014 : Consultant auprès du Département Fédéral des Affaires étrangères (Suisse) sur la justice transitionnelle dans le cadre de l'appui au Tchad, Niger et Mali.

2014 : Personne ressource du Département fédéral des Affaires étrangères de la Confédération Suisse pour l'atelier Traitement du passé : bilan et perspectives.

2014 : Consultant sur la Rédaction du rapport d'alerte sur certains Etats ouest-africains dans la perspective des élections futures (Niamey-Niger).

2014 : Co-organisateur du Forum national de suivi du processus de justice transitionnelle sur le thème « *Le processus de réconciliation au Togo après les travaux de la CVJR : acquis, défis et perspectives* ».

2013 : Rapporteur général de la Mission d'observation de la Francophonie en Guinée-Conakry.

2013 : Consultant national PNUD Togo pour l'évaluation finale du Cycle 2008-2012 du Projet d'Appui à l'Assemblée Nationale du Togo

2013 : Expert électoral du PNUD Burundi dans le cadre de la réforme du code électoral du Burundi

2012 : Formateur de la Commission Electorale Nationale Indépendante sur les normes et institutions encadrant les élections locales et législatives de 2013 au Togo

2012: Formateur du Personnel de l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) et de la Direction du contrôle financier (DCF) sur les procédures d'exécution et de contrôle des dépenses publiques et les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics

2012 : Consultant national PNUD Togo pour l'évaluation à mi-parcours du Programme National de Modernisation de l'Administration

2012 : Consultant international PNUD Burundi sur l'évaluation du processus électoral au Burundi en contentieux préélectoral (PNUD-BNUB)

2012 : Consultant auprès de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) pour la rédaction du Chapitre Elections libres, fiables et transparentes dans le rapport sur l'état des pratiques de la démocratie, des droits et des libertés dans l'espace francophone

2012 : Consultant auprès de la Commission Vérité Justice Réconciliation (CVJR) dans le cadre de la rédaction du rapport final et des recommandations sanctionnant la fin des travaux de la Commission.

2011 : Membre de la Mission exploratoire de la CEDEAO sur les élections présidentielles du Sénégal et observateur international dudit scrutin

2012: Formateur du Personnel des Ministères au Droit de la commande publique (Lomé)

2011 : Membre-Rapporteur du Comité technique chargé de la réforme électorale conformément aux recommandations des Missions d'observation électorale de l'Union européenne pour le compte du gouvernement du Togo

2011 : Consultant auprès du PNUD-Togo dans le cadre de l'évaluation du DSRP-C (gouvernance politique et institutionnelle)

2011 : Expert juridique auprès du Ministère de l'Administration territoriale du Togo dans le cadre de la mise en place du Fonds d'Appui aux Collectivités territoriales

2011 : Consultant National auprès du PNUD-Togo pour l'élaboration du manuel pratique sur l'organisation d'audition des commissaires du gouvernement et personnes ressources, missions d'information et missions d'enquête pour le compte de l'Assemblée nationale togolaise

2011 : Responsable scientifique de la Formation continue « Droit et gestion des collectivités territoriales » par l'Ambassade de France (Projet Appui au Processus de Décentralisation au Togo-APRODECT) pour le compte de l'Université de Lomé

2011 : Expert juridique auprès du Ministère de l'Administration territoriale du Togo dans le cadre de la mise en place du Fonds d'Appui aux Collectivités territoriales

2011 : Responsable de la formation des Magistrats et Professionnels de justice togolais dans le cadre du Projet de Modernisation de la Justice au Togo- Financée par le Ministère français des Affaires étrangères

2011 : Consultant auprès du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé du Développement et de l'Aménagement du territoire sur le Cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre de la politique nationale d'aménagement du territoire (PONAT)

2011 : Expert juridique sur les « Stratégies de renforcement de l'effectivité de la Cour de Justice de la CEDEAO », Accra, Ghana

2011 : Expert électoral du WANEP dans le cadre des travaux sur la mise en place du «Practice guide for Responding to Electoral Dispute in West Africa », 26-28 avril, Accra, Ghana

2011 : Consultant-Formateur des Parlementaires togolais sur les travaux en commission parlementaire pour le compte du PNUD-Programme d'Appui aux Institutions (PAI)

2011 : Expert électoral auprès de l'UNOWA-Union africaine-CEDEAO dans le cadre de la conférence sur les élections et la stabilité en Afrique de l'Ouest (Praïa-Cap-Vert)

2011 : Rapporteur général du Comité technique de réécriture du texte législatif sur les réunions et manifestations publiques au Togo

2010 : Expert constitutionnel auprès du gouvernement et du Conseil Consultatif National du Niger dans le cadre de la rédaction des textes fondamentaux relatifs à la VI^e République

2010 : Formation des Directeurs de cabinet et Secrétaires généraux de Ministères aux problématiques de l'Administration Publique Togolaise (Programme financé par l'Ambassade de France à Lomé)

2010 : Formateur des Parlementaires togolais sur la légistique pour le compte de l'Union européenne (PAI)

2010 : Responsable scientifique de l'atelier de réflexion sur la réglementation des réunions et manifestations publiques au Togo, Table ronde organisé par le Centre de Droit Public, l'Ambassade de France, le Haut Commissariat aux Droits de l'Homme (HCDH) et le Ministère Togolais de l'Administration territoriale et des collectivités locales

2010 : Coordonnateur général de l'évaluation du scrutin présidentiel de mars 2010 du Togo pour le compte du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

2010 : Coordonnateur général des Assises de la décentralisation au Togo financé par l'Ambassade de France dans le cadre du projet APRODECT

2010 : Point focal de l'Université dans le Projet de formation des Administrateurs du Togo (Programme National de Réforme de l'Administration-PAI)

2010 : Expert électoral de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) du Togo auprès de la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) dans le cadre des élections présidentielles du 04 mars 2010

2009 : Expertise électorale sur l'efficacité du Conseil Electoral Provisoire d'Haïti (54 p.)

2009 : Consultant auprès du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) sur le droit processuel devant les juridictions administratives

2009 : Consultant dans le cadre de la rédaction du rapport sur la « Gouvernance en Afrique » commandé par la Commission Economique pour l'Afrique (CEA)

2009 : Consultant national du Programme des Nations Unies pour le Développement pour la formation pré-contentieuse des magistrats togolais dans le cadre des élections présidentielles du 04 mars 2010

2009 : Consultant national du Programme des Nations Unies pour le Développement pour la formation électorale des acteurs politiques et administratifs (scrutin du 04 mars 2010)

2009 : Consultant auprès du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) sur le code administratif au Togo

2008 : Consultant auprès du PNUD sur la Société civile au Togo

2000-2006 : Enseignant-Chercheur à l'Université de Poitiers (France)

2004-2005 : Expert électoral auprès de la Mission Internationale des Elections en Haïti(MIEEH) dans le cadre des élections générales en Haïti

2004-2010 : Observateur international des élections auprès de l'Organisation Internationale de la Francophonie (Comores, Macédoine, Burkina-Faso, Niger)

Publications récentes

• « L'Organisation Internationale de la Francophonie et la démocratie : variations optimistes sur un couple légitime ? », Ch. Desouches (dir.), *De Dakar à Dakar*, OIF, 2014,

• « Avons-nous encore besoin du droit international de la démocratie ? », *Revue Togolaise des Sciences Juridiques*, 2014, à paraître.

- *Les Grands Thèmes du Droit Administratif, Presses Universitaires de Lomé, 2014, 237 p.*
- « La nécessité devant le Conseil de sécurité des Nations Unies », *Revue Béninoise des Sciences Juridiques et Administratives*, 2013, p. 43 et s.
- « Révolution et droit international », *Revue togolaise des Sciences juridiques*, 2013, p. 71 et s
- « Le rôle du Secrétaire général des nations Unies dans les mécanismes de sécurité collective », *Revue congolaise de Droit*, 2013, p. 21 et s
- « La politique devant l'Administration publique du Togo », in *Mélanges Jean Du Bois de GAUDUSSON*, Presses universitaires de Bordeaux, 2013.
- *Le droit international de la démocratie, Editions du CEDAT, 2013*
- « La politique devant l'Administration publique du Togo », in *Mélanges Jean Du Bois de GAUDUSSON*, à paraître 2013.
- Leçon inaugurale à la Rentrée solennelle du Centre d'Etudes en Droit administratif et en Décentralisation (CEDAT), 08 décembre 2012, Cotonou, « Le juge administratif des libertés », 22 p.
- « Propos conclusifs », Colloque du CERDRADI-GRECCAP, Université Montesquieu Bordeaux IV, *Le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine*, 28 novembre 2012.
- « Conclusions générales », Colloque de Bordeaux, IDESUF-CAMES, *Le service public de la justice en Afrique*, 31 octobre 2012
- « L'idée de constitution en Afrique », *Afrique contemporaine, Les tabous du constitutionnalisme en Afrique*, n° 242, p. 117 et s
- « Le bulletin de santé du contrôle de la légalité des actes des collectivités territoriales au Togo. Virée décentralisatrice aux termes de la loi n°2007-11 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales », *Revue togolaise des Sciences Juridiques*, n°2, juin 2012, p. 76 et s
- « Remarques sur l'(in)efficacité de la Cour pénale internationale », in Mélanges Yao Biova VIGNON, *Un autre Etat*, Presses universitaires de Lomé, 2012
- « Leçons et enseignements tirés des processus électoraux récents en Afrique », in Conférence des Nations Unies-UNOWA sur *les élections et la stabilité en Afrique de l'Ouest*, Praia, 2011

- « La démocratie par la société internationale », in Mélanges Dominique BREILLAT, *Les voyages du droit*, LGDJ, 2011, p. 307-314.
- « La conditionnalité politique », Colloque de Lomé, *Le Togo devant la coopération internationale*, 13 juin 2008, Centre de Droit Public, Université de Lomé.
- « Les qualités d'une bonne décision de justice dans la théorie juridique », Colloque du Centre de Droit Public en collaboration avec le Ministère de la Justice du Togo (Programme de Nationale de Modernisation de la Justice, *La qualité des décisions de justice au Togo*, 18-19 novembre 2009, Centre de Droit Public/Université de Lomé.
- « Les enjeux de l'internationalisation du constitutionnalisme. Rapport introductif », Colloque international de Lomé des 16 et 17 juin 2010, *L'Afrique et l'internationalisation du constitutionnalisme : actrice ou spectatrice ?*, Université de Lomé et Université Montesquieu Bordeaux IV.
- « La coexistence entre organisations sous régionales : limites et perspectives », in *Les organisations internationales africaines*, Colloque de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, 10-12 septembre 2009, L'Harmattan, 2012, p.
- « Les élections en Afrique : réussites et échecs », *Pouvoirs*, n°129, *La démocratie en Afrique*, Paris, PUF, p. 115-125.
- « Éléments communs des codes nationaux de l'observation électorale et mise en perspective avec les codes de l'Union africaine et la Déclaration de l'UNEAD du 7 juillet 2005 », in Vettovaglia (J.-P) (dir.), *Études en l'honneur du Président Abdou Diouf*, Bruylant, Bruxelles, 2010.
- « La portée de l'observation internationale des élections », in Vettovaglia (J.-P) (dir.), *Études en l'honneur du Président Abdou Diouf*, Bruylant, Bruxelles, 2010.
- « La promotion de l'Etat de droit par le droit international », Académie de droit constitutionnel de Yaoundé, République du Cameroun, 2008.
- *Contribution à l'étude de l'observation internationale des élections*, Bibliothèque de la Faculté de droit de Poitiers, Coll. Droit public, 2005, 550 p.
- « Réflexions sur le pouvoir législatif du Conseil de sécurité des Nations Unies », *Revue Béninoise des Sciences Juridiques et Administratives*, n°19, 2007, p. 121-153.
- « L'apport de la jurisprudence constitutionnelle africaine à la consolidation des acquis démocratiques : les cas du Sénégal, du Mali, du Bénin et du Togo », *Revue Béninoise des Sciences Juridiques et Administratives*, n°18, 2007, p. 45 et s

- « Flux et reflux du réformisme institutionnel en Afrique noire francophone », Université de Poitiers, Table ronde du CECOJI, 2006, 27 p
- « Le réformisme électoral en Afrique noire francophone », in *Démocratie, Droits fondamentaux et vulnérabilité*, 12, 13 et 14 novembre 2005, Caire, Égypte, IIIe Journée scientifique du Réseau Droits fondamentaux de l'Agence universitaire de la Francophonie, Bruxelles, Bruylant, 2005.
- « De la consécration d'un nouveau principe général du droit par le Conseil d'État », *La Semaine Juridique-Administrations et collectivités territoriales*, n°4, 23 janvier 2006, p. 105-110.
- « Régimes politiques et communauté internationale », *Revue de la Recherche Juridique, Droit prospectif*, 2005-2, p. 1010-1025.
- « Le droit à des élections libres et démocratiques dans l'ordre régional africain », *Revue juridique et politique des États francophones*, 2004, p. 37-52.
- « Souveraineté étatique et principe de légitimité démocratique », *Revue québécoise de droit international (RQDI)*, vol. 16-1, 2003, p. 54-78.

Activités hors Faculté de droit

- Membre du Comité national technique de simplification des procédures administratives (Togo-2012-...)
- Ancien membre de la Commission Nationale des Droits de l'Homme du Togo (2010-2012)
- Membre de l'Association Européenne des Administrateurs d'élections (AEAE)-Paris II
- Lauréat du Prix de Thèse de l'Académie des Sciences Morales et Politiques de Paris (France)

Références

Jean Daniel BIELER

Ancien Ambassadeur,

Directeur Services Extérieurs Ministère des Affaires Etrangères de la Suisse

jdbieler@hotmail.com

Pr Koffi AHADZI NONOU

Professeur titulaire des Universités,

Ancien Président de l'Université de Lomé

Membre de la Cour constitutionnelle du Togo

kanadzi38@gmail.com

Pr Fabrice HOURQUEBIE

Professeur de droit public

Directeur-adjoint du CERCCLE

Directeur du Master 2 Contentieux publics

Expert Justice auprès de l'Organisation Internationale de la Francophonie

fabrice.hourquebie@u-bordeaux4.fr ; fabrice.hourquebie@libertysurf.fr

Tableau n° 1 : Récapitulatif des contributions financières reçues par la CVJR

N°	DONATEURS	CONTRIBUTIONS		REFERENCES	GESTION
		Devise étrangère (Euro/Dollar)	Devise nationale (F CFA)		
01	HCDH	250 000\$	125 000 000	16 juin 2009	HCDH
02	PNUD	255 000\$	127 500 000	16 juin 2009	PNUD
03	PNUD	202 000\$	101 000 000	26 octobre 2012	PNUD
04	OIF	24 000€	15 742 968	18 décembre 2009	CVJR
05	UE	1 600 000€	1 049 531 277	11 février 2011	PNUD
06	Allemagne	250 000€	163 989 250	9 octobre 2011	PNUD
07	France	95 000\$	47 500 000	29 septembre 2011	PNUD
08	Gouvernement	3 100 000\$	1 550 000 000	17 septembre 2009 au 23 mars 2012	CVJR
09	CEET	2 000\$	1 000 000	14 décembre 2009	CVJR
10	UTB	1 000\$	500 000	25 février 2010	CVJR
11	LONATO	10 000\$	5 000 000	26 octobre 2010	CVJR
12	PAL	10 000\$	5 000 000	26 octobre 2010	CVJR

Taux d'échange : 1\$ = 500 F CFA, 1€ = 655. 957 F CFA

Tableau 2 : Matrice de l'évaluation

C R I T E R E S D'EVALUATION	Q U E S T I O N S C L E S	Q U E S T I O N S S P E C I F I Q U E S	S O U R C E S D E D O N N E E S	M E T H O D E S / O U T I L S D E C O L L E C T E D E D O N N E E S	I N D I C A T E U R S / N O R M E S D E R E U S S I T E	M E T H O D E S P O U R A N A L Y S E R L E S D O N N E E S	
Pertinence du projet dans sa conception et sa mise en œuvre	Cohérence	Le diagnostic initial est-il pertinent et justifié ?	Y a-t-il cohérence entre les objectifs visés, les effets UNDAF/CPD et produits CPAP et les priorités nationales ?	Consultations nationales de 2008, APG 2006, Documents de projet, CPAP 2008-2012, UNDAF/CPD 2008-2012, DSRP	Etudes documentaires, questionnaires	Arrimage du projet aux effets UNDAF/CPAP/CPD/DSRP et politiques nationales	Analyse essentielle ment manuelle des données recueillies lors des entretiens, croisement avec la revue document aire
	Conception du projet	Le montage des activités est-il approprié ?	Les arrangements de gestion du Projet étaient-ils adéquats et appropriés ?	Documents de projet, Rapports d'activités, Rapports annuels, rapport final	Etudes documentaires, questionnaires	Rapport escomptés résultats obtenus (document projet/PTA et rapports finaux)	Analyse essentielle ment manuelle des données recueillies lors des entretiens, croisement avec la revue document aire

	Gestion et mise en œuvre du projet	Quelle est la valeur ajoutée de différents organes de pilotage, de gestion, de coordination et de suivi mis en place?	Quelles sont les limites liées aux dépenses mentales, entre le PNUD et le partenaire de réalisation et bénéficiaire? A-t-on connu des retards importants dans la mise à disposition des fonds par les différentes parties, si oui, quelles en ont été les conséquences?	Document de projet, Rapports techniques	Entretiens, traitement des données d'appui technique	Rapport résultats escomptés et obtenus (document de projet/PTA et rapports finaux)	Analyse essentielle manuelle des données recueillies lors des entretiens, croisement avec la revue documentaire
PERFORMANCE DU PROJET	Efficacité	La gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats?	La performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés?	Document de projet, Rapports techniques	Rapport d'activités, rapports d'étapes, rapports finaux techniques et financiers	Rapport d'activités, rapports d'étapes, rapports finaux techniques et financiers	Analyse des données macroéconomiques et budgétaires
	Efficience		En rapport avec les ressources décaissées, les résultats enregistrés traduisent-ils une performance coût-efficacité?	Document de projet, Rapports financiers,	Traitement de document d'appui budgétaire		

**SUCCESS
DU
PROJET**

Impact	Quelle est la contribution du projet aux initiatives gouvernement ?	Modifications apportées par le projet sur la réconciliation nationale, la lutte contre l'impunité et les violations des droits de l'Homme?	Documents de projet, Rapports d'activités, Rappports participatifs,	Etudes documentaires, outils participatifs	Rapports d'activités, rapports finaux techniques et financiers	Analyse essentielle manuelle des données recueillies lors des entretiens, croisement avec la revue documentaire
Durabilité		Quelles sont les mesures/actions prises pour assurer la pérennité des résultats ?				Analyse des regards croisés des acteurs impliqués sur le projet
Réplicabilité		La reconduction du projet aux termes de ses résultats est-elle envisageable dans d'autres situations similaires ou différenciées ?				Analyse des déductions, conclusions issues des interviews et résultats du projet, analyse du contexte pré et post projet

Tableau 3 : Récapitulatif de l'expertise technique mobilisée

N°	PROFIL	NOMBRE
01	Personnel permanent spécialistes	11
02	Personnel permanent technique	13
03	Chefs d'antennes régionales	08
04	Assistants aux chefs d'antennes régionales	08
05	Agents d'équipes mobiles	81
06	Chauffeurs	14
07	Agents chargés de l'étude et du dépouillement des dépositions	30
08	Opérateurs de saisie	35
09	Investigateurs	20
10	Agents de collectes de données	18
11	Consultants chargés de la rédaction du rapport final	12
12	Personnel des audiences	8
13	Personne ressource	01
14	Personnel d'archivages	02
15	Personnel technique	12
16	Société prestataires de services	05

Tableau n° 4 : Exécution financière par axe du projet

AXES	Allocation	Exécution	Taux de réalisation
Axe 1 : La Commission est opérationnelle sur l'ensemble du territoire national et dispose des moyens d'assumer sa mission	214 339	222 734,27	103,92%
Axe 2 : Les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés	463 310	468 741,14	101,17%
Axe 3 : Les préjudices sont reconnus et évalués en vue de leur réparation	349 384	351 367,09	100,57%
Axe 4 : Un rapport est élaboré et soumis et des recommandations sont formulées pour prévenir la violence	280 506	281 918,02	100,50%
Axe 5 : Suivi, évaluation et visibilité	187 788	159 994,73	85,20%
Total composantes	1 495 327	1 484 755,24	99,29%
Frais de gestion	104 673	103 932,87	
Total général	1 600 000	1 588 688,11	

Tableau 5 : Analyse du schéma logique de résultats

		Réalisations	Commentaires
Résultat stratégique	Le processus de justice transitionnelle est conduit de manière inclusive et apaisée, permettant le règlement consensuel des contentieux, la fin de l'impunité, le renforcement de la cohésion sociale et la création d'un climat propice à la consolidation de la paix	Elles sont globalement satisfaisantes	Quelques réserves sont à émettre sur la fin de l'impunité et le renforcement de la cohésion sociale
Objectifs généraux	Appuyer le processus de réconciliation nationale, à travers le renforcement des capacités de la CVJR ; Contribuer à la lutte contre l'impunité, la promotion des droits de l'Homme et la consolidation du consensus national	Elles sont globalement satisfaisantes	Les actions ont contribué aux efforts de lutte contre l'impunité
Hypothèses	Continuité de la politique d'ouverture et engagement d'un dialogue inclusif et approche consensuelle pour la conduite des réformes ; Soutien de l'opinion publique à la mise en œuvre des recommandations ; Extension dans le temps du mandat de la Commission	Elles sont vérifiées	Méfiance et crainte affichées des populations au début, décrispation par la suite

Risques	Impact de la situation politique sur la mise en œuvre des recommandations ; Risque de résistance à l'établissement de la vérité et à la définition des responsabilités des auteurs présumés	Existence de résistance à l'établissement de la vérité et à la détermination des responsabilités des auteurs présumés bien réel et a donné un goût d'inachevé à la CVJR	La CVJR a souffert des différentes crises entre les acteurs politiques. Elle a finalement retrouvé une certaine crédibilité par ses initiatives de rapprochement des acteurs politiques togolaise sous la houlette du Président de la CVJR
Conditions requises avant le démarrage du projet	Signature du projet et des conventions de financement et de contribution ; Disponibilité d'un plan de travail ; Disponibilité des ressources financières	Oui	FED/2011/260-377 signé le 08 février 2014 Document de projet signé le 04 février 2011, plan de travail non disponible

Conditions externes	Climat de paix et de concorde nationale ; Engagement franc et sincère des parties prenantes ; Soutien de l'opinion publique au processus Vérité Justice Réconciliation			Oui	Soutien de l'opinion publique au point de faire paraître les recommandations de la CVJR comme le second document le plus consensuel après l'APG	
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Activités	Réalisations (planifiées et réelles, description et cibles atteintes)	Commentaires
Renforcer les capacités opérationnelles de la CVJR pour l'aider à assumer sa mission ;	Les capacités de la CVJR sont renforcées :	La CVJR est opérationnelle et le personnel technique recruté est en place	Les procès verbaux des recrutements et contrats des experts et membres du personnel; Rapports du projet	Mobilisation et recrutement d'experts; Acquisition de matériel approprié Organisation d'ateliers de formation	243 expertises techniques 10 thématiques dans les grandes villes du pays (Lomé, Dapaong, Kara, Sokodé et Atakpamé)	La prise en compte des modifications apportées au mandat de la CVJR Du 8 au 20 juin 2011 et du 28 au 30 novembre 2011

				Organisatio n de voyages d'étude et d'échange d'expérienc es et de missions d'appui d'experts étrangers	Ghana, Afrique du Sud, Maroc, Sierra Leone	
Recenser et documenter les violations des droits de l'Homme et en identifier les victimes et les auteurs présumés	Les abus et violations des droits de l'Homme sont recensés et documentés	Nombre de dépositions recueillies;	Rapport s du projet ; Rapport des experts	Organisatio n d'audiences publiques et in camera pour recueillir les témoignage s des victimes, des auteurs présumés et des témoins	63 communiqués de presse ; déploiem ent de 627 journalistes ; 41 points de presse produits Emission sur 13 médias	
		Nombre d'audiences publiques organisées;				
		Nombre de victimes auditionnées ;				
		Programme de sécurisation des données et de protection des victimes et témoins élaboré		Préparation des investigations et des auditions : production, enregistrement et diffusion des auditions	22 415 dépositions ; 523 dossiers auditionnés sur les 8080 présélectionnés	
				Audition des victimes à l'étranger	08 pays couverts	

Evaluer les préjudices et élaborer des recommandations pour le règlement des conséquences des violations commises	Les préjudices sont évalués en vue de leur réparation	Nombre d'enquêtes et d'investigations diligentées; Rapport d'évaluation des préjudices et des réparations disponible	Rapports du projet Rapport des consultants	Elaboration d'un programme de protection des victimes et mise en œuvre de mesures pour en assurer la sécurité	128 personnes identifiées par le programme de protection	
				Réalisation de recherches et d'investigations sur les dépositions pour éclairer les circonstances exactes des événements	personnel pluridisciplinaire d'appui recruté pour l'investigation	
				Evaluation des préjudices et élaboration d'un programme de réparations ;	03 pays visités pour échanges de pratiques	

Contribuer à mettre fin à l'impunité et conforter la réconciliation nationale.	La société civile est associée au processus de réconciliation nationale	Nombre d'OSC sensibilisées aux fins de dénoncer les atteintes aux droits de l'Homme Guide des porteurs de projets validé et disponible	Rapports du projet, Rapport de la PCJV	Définition d'une stratégie indiquant les modalités de l'implication des organisations de la société civile dans le processus de réconciliation nationale ;	14 OSC regroupées en plateforme, programme de sensibilisation, de vulgarisation et de dissémination sur l'acceptation et l'appropriation des travaux de la CVJR. Un partenariat technique avec la PCJV a été réalisé	
				Elaboration d'un guide pour les appels à propositions	Non élaboré	Sans incidence sur la diffusion des rapports de la CVJR

	Un rapport final de recommandations est adopté et publié	Rapport final de la CVJR disponible et publié	Presse locale	Elaboration et diffusion d'un rapport final de recommandations sur les poursuites, les modalités de réparation et les réformes juridiques et institutionnelles visant à prévenir les violations des droits de l'Homme	12 experts mobilisés ; 4 volumes de rapports disponibles	Seul le volume 1 a été rendu public. Les trois volumes restant étant trop sensibles au regard de la situation politique Remise officielle et publique du Rapport 1 par la CVJR au Président de la République relayée par les médias publics et privés.
	Le projet est mis en œuvre et évalué	% des acteurs sensibilisés sur l'acceptation des recommandations	Rapports du projet	Sensibilisation des acteurs nationaux et des populations sur les conclusions du rapport	90 à 95%	Très bonne appropriation des recommandations
Nombre de missions de suivi effectuées ; Rapport d'évaluation du projet disponible		Rapports du projet	Elaboration des rapports sur la mise en œuvre du projet ; Missions de suivi	01 mission exploratoire en prélude aux audiences, 02 missions de suivi des audiences	En cours de réalisation	
Rapport d'évaluation élaboré		Disponibilité du rapport	Evaluation du projet			

Liste des figures

Figures	Page
Figure 1: Répartition des allocations et exécutions budgétaires par axe du projet	40
Figure 2 : Rubriques des recommandations	47