

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

Ländliche Entwicklung einschließlich Landwirtschaft

Land/Region/Global	Togo		
Sektor und Förderbereichs-schlüssel	31120 – Landwirtschaftliche Entwicklung (50 %), 31162 – Industrie-/Exportkulturen (25 %), 31194 – Landwirtschaftliche Genossenschaften (25 %)		
Projektnummer	2016.2099.6		
Auftraggeber/Kofinanzierung	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Europäische Union (EU)		
Politischer Träger/Partnerorganisation	Ministerium für Entwicklungsplanung, Togo (<i>Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération</i> , MPDC), Ministerium für Landwirtschaft, Viehzucht und ländliche Entwicklung (<i>Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement rural</i> , MAEDR), Ministerium für Handel, Industrie und		
Titel EZ-Programm	Ländliche Entwicklung und Landwirtschaft		
Durchführungsorganisationen des EZ-Programms	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)		
Projektvolumen	21.157.190,52 EUR (davon 5.950.000 EUR zusätzliche finanzielle Mittel der Europäischen Union)		
Projektlaufzeit	November 2016 - Januar 2023		
Berichtsjahr ZPE	2022	Stichprobenjahr ZPE	2017

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Das Projekt Ländliche Entwicklung einschließlich Landwirtschaft in Togo (*Programme de développement rural et agriculture*, ProDRA), durchgeführt von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, ist Teil der ersten drei Projekte der bilateralen Zusammenarbeit, die seit Wiederaufnahme der Zusammenarbeit zwischen Togo und Deutschland im Jahr 2012 ange laufen sind. Ab dem Jahr 2016 wählte man den Ansatz der landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten (WSK) als Grundlage für Investitionsmaßnahmen. Ziel war es, die technische, organisatorische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Akteur*innen in den geförderten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten – Ananas, Obst und Gemüse, Kaffee-Kakao und Cashewnüsse – zu verbessern.

Die politischen Rahmenbedingungen in Togo waren zwischen 1990 und 2005 durch eine anhaltende Instabilität gekennzeichnet. Ab 2005 leitete die Regierung wichtige Reformen ein, um die politische Stabilität zu erhöhen und die wirtschaftliche Entwicklung wieder in Gang zu bringen. Mit diesen Veränderungen ist es

gelingen, das Vertrauen der technischen und finanziellen Partner*innen wiederherzustellen.
Abbildung 1: Projektregion – Afrika (Quelle: GIZ)

Nach Angaben der Weltbank von 2022 verzeichnete die togolesische Wirtschaft zwischen 2010 und 2021 ein durchschnittliches BIP-Wachstum von 5,35 Prozent pro Jahr und ein Wachstum des Pro-Kopf-BIP von 2,4 Prozent pro Jahr. Der Anteil des Primärsektors am Bruttoinlandsprodukt (BIP) ging von 28,7 Prozent (2010) auf 18,8 Prozent (2020) zurück. Aus Daten der Westafrikanischen Währungsunion und des Welternährungsprogramms geht hervor, dass Armut in Togo nach wie vor weit verbreitet ist, auch wenn sich die Quote von 59 Prozent im Jahr 2011 auf 45,5 Prozent im



Jahr 2019 verringert hat. In ländlichen Gebieten ist sie stärker ausgeprägt: Im Jahr 2019 lebten 58,8 Prozent der ländlichen Haushalte unterhalb der Armutsgrenze. Eine wichtige Säule, auf die Togo seinen auf eine langfristige Perspektive ausgerichteten Entwicklungsprozess stützt, ist die Landwirtschaft.

Kurzbeschreibung des Projekts

Mit dem Projekt ProDRA sollte die technische, organisatorische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Akteur*innen in den geförderten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten verbessert werden. Das bilaterale Projekt des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umfasst drei Handlungsfelder: In Handlungsfeld A geht es darum, mithilfe des Projekts die organisatorische Einbindung der Akteur*innen in den geförderten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten zu verbessern. Zu diesem Zweck sollen bessere Organisationsformen und entsprechende Maßnahmen eingeführt werden. Komponente B befasst sich mit der Einführung verbesserter, tragfähiger, klimaresistenter und bewährter Geschäftsmodelle und Produktionsansätze in den landwirtschaftlichen Betrieben und Kleinst-, Klein- und mittelgroßen Unternehmen (KKMU) der geförderten WSK. Handlungsfeld C bietet Unterstützung bei der politischen Beratung, um die Rahmenbedingungen für eine zukunftsfähige Entwicklung des Agrarsektors zu verbessern.

Die Akteur*innen der geförderten landwirtschaftlichen WSK wurden vom Projektteam der GIZ dabei unterstützt, sich auf entsprechende Optimierungsziele zu einigen und sich in spezifischen Strukturen zu organisieren. So etwa in Verbänden, Genossenschaften, Gewerkschaften, Berufs- und Branchenverbänden (rechtlich verankerter Zusammenschluss mehrerer Akteur*innen innerhalb einer Wertschöpfungskette – von der Bereitstellung landwirtschaftlicher Betriebsmittel bis hin zum Exportgeschäft).

Vorgängerprojekt war das Programm Ländliche Entwicklung einschließlich Landwirtschaft. Nachfolgeprojekte sind das Projekt zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Privatsektors, das im August 2022 anlief, und ein Projekt zur Förderung

nachhaltiger Bewässerung, das sich in der Anlaufphase befindet.

Abbildung 2: Ziel/Handlungsfelder des Projekts



Bewertung nach DAC-Kriterien

Relevanz

Das Kriterium Relevanz wurde anhand von vier Dimensionen bewertet: i) Übereinstimmung mit politischen Strategien und Prioritäten, ii) Übereinstimmung mit den Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen sowie der Interessengruppen, iii) Relevanz des Konzepts und iv) Anpassungsfähigkeit – Anpassung an Veränderungen.

Die verschiedenen politischen Maßnahmen und Strategien der togolesischen Regierung wurden bei der Konzeption, Umsetzung sowie beim Monitoring und der Evaluierung des ProDRA ebenso berücksichtigt wie die Strategien des BMZ. Grundlage der deutsch-togolesischen Entwicklungszusammenarbeit ist der Reformprozess „BMZ 2030“. Das Ministerium für Landwirtschaft, Tierproduktion und Fischerei (*Ministère de l'Agriculture, des Productions Animales et Halieutiques*, MAPAH) unterstützt das Projekt als DO. Die Projektstrategie steht im Einklang mit den nationalen Leitlinien und der nationalen Strategie der Entwicklungszusammenarbeit Deutschlands und der Europäischen Union im Rahmen der Agenda 2030, vor allem im Hinblick auf die nachhaltigen Entwicklungsziele (*Sustainable Development Goals*, SDG) SDG 1 – Keine Armut, 2 – Kein Hunger, 5 – Gleichstellung der Geschlechter und 8 – Menschenwürdige Arbeit und

Wirtschaftswachstum. Mit seinen Aktivitäten zur Förderung der Organisation von Landwirt*innen in Genossenschaften unterstützt das Projekt auch die Organisation zur Harmonisierung des Wirtschaftsrechts in Afrika (*Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires*, OHADA 2010).

Das Projektteam verfolgte einen partizipatorischen Ansatz, der dem Ansatz der Übereinstimmung von Angebot oder Nachfrage entspricht, um praktische Lösungen für die Bedürfnisse der Zielgruppen zu finden.

Die Projektkonzeption und die Theorie des Wandels wurden in enger Zusammenarbeit mit den Partner*innen entwickelt. Die personelle und finanzielle Ressourcenallokation sowie die budgetierte Zeit wurden angemessen auf die jeweiligen Outputs und Outcomes abgestimmt. Dabei gab es zwei externe Faktoren, an die das Projekt angepasst werden musste: Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Zielgruppen und die Aufgeschlossenheit der staatlichen Partner*innen gegenüber den Arbeitsmethoden der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sowie dem Planungssystem.

Kohärenz

Was die interne Kohärenz betrifft, so war eine der größten Stärken des Projekts, dass die bewährten Konzepte des Programms ProDRA auch von anderen Projekten der GIZ aufgegriffen und übernommen wurden. Dies führte zu wechselseitigen Impulsen mit einer starken Kohärenz zwischen allen landwirtschaftlichen Projekten der GIZ und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Das Projekt ist ein Ankerprojekt für die neun Projekte der GIZ im Agrarsektor. Dabei übernimmt das Projekt eine koordinierende Funktion für diese Projekte (der sogenannte „Grüne Sektor“), um einerseits operative Effektivität (beispielsweise gemeinsame Verwaltung) zu ermöglichen und andererseits wechselseitige Impulse in fachlicher Hinsicht zu setzen.

In Bezug auf die externe Kohärenz kooperiert das ProDRA mit drei weiteren Regierungsprojekten und mit der Europäischen Union (EU) im Rahmen der Kofinanzierungs-Komponente Projekt zur Unterstützung der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Ananassektors in Togo (*Project to Support*

the Improvement of the Competitiveness of the Pineapple Sector in Togo, ProCAT).

Auch mit den wenigen landwirtschaftlichen Projekten auf internationaler Ebene werden sowohl formell als auch informell Kontakte gepflegt. Das Projekt unterstützt einen Arbeitskreis unter dem Vorsitz des Landwirtschaftsministeriums und des BMZ, der auch die Mitwirkung weiterer technischer und finanzieller Partner umfasst (*Groupe des partenaires techniques et financiers du secteur agricole*, GPTFSA). Der für die Mission Verantwortliche gewährleistet mit dem Ansatz des „Grünen Sektors“ zudem ein einheitliches Management aller Interessengruppen nach dem „One-Face-to-the-Customer“-Prinzip.

Durch die gemeinsame Arbeit zum Erreichen desselben Ziels konnten wechselseitige Impulse gesetzt werden. Vor allem mit dem Projekt ProCAT bestehen im Ananassektor Möglichkeiten zur Kofinanzierung und Zusammenarbeit, um das Einkommen von KMU zu steigern und die Verarbeitungsprozesse technisch zu verbessern.

Effektivität

Da das Projekt im Januar 2023 ausläuft und die Evaluierung bereits im Mai 2022 durchgeführt wurde, wurden die Zielwerte für alle Indikatoren auf einen Anteil von 89 Prozent (67 Monate von 75 Monaten) angepasst. Wie 45.226 Vertreter*innen von Akteur*innen der landwirtschaftlichen WSK die durch Schulungen und Coachings unterstützt wurden, bestätigten, hat sich ihre berufliche Situation verbessert (mit je einem Anteil von 30 Prozent an Frauen und Jugendlichen). 13.714 Personen, die für die Akteur*innen der unterstützten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten (WSK) repräsentativ sind, konnten ihr Jahreseinkommen um durchschnittlich 25 Prozent steigern. 266 Akteur*innen der landwirtschaftlichen WSK stellten bei Finanzierungsinstitutionen Anträge auf bankfähige Kredite. Das Exportvolumen betrug 26.510 Tonnen. Die unterstützten KMU haben insgesamt 29.145 Tonnen verarbeitet.

Die bei der Evaluierung analysierten Wirkungshypothesen haben sich bestätigt: Im Rahmen der organisierten Genossenschaften für Ananas und Ge-

müse/Gewürze werden den Mitgliedern berufsbezogene Dienstleistungen angeboten, um die gemeinsam festgelegten Ziele zu erreichen. Die erzielten Outputs ermöglichen eine Steigerung der technischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Akteur*innen in den geförderten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten. Durch die Einbeziehung bewährter Verfahren für die Produktion und Verarbeitung durch landwirtschaftliche Betriebe und KKMU in die Verarbeitung bzw. den Export von Ananas und Gemüse/Gewürzen wurde die Umsetzung der Maßnahmen zur Anpassung an die Standards erleichtert. Indem die technische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Akteur*innen in den geförderten landwirtschaftlichen WSK gesteigert wird, tragen sie zum Erreichen des Projektziels bei. Diese Wirkungshypothesen wurden unter der Annahme getroffen, dass die Preisschwankungen auf dem Weltmarkt die wirtschaftliche Entwicklung in Togo nicht beeinträchtigen und dass die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie überschaubar geblieben sind.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren

Berufliche Situation	100%
Steigerung der Einnahmen	100%
Finanzierung beteiligter Akteur*innen	89%
Exportvolumen	100%
Produktionsvolumen	100%

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Die übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Wirkungen zeigen, dass die Wirkungen auf der Ebene der wirtschaftlichen Entwicklung vollständig erreicht werden. Auf der Ebene der sozialen und ökologischen Dimension hingegen werden die Wirkungen nur teilweise erreicht: Die Beteiligten und Betroffenen sowie die Partner*innen gaben an, dass sich ihr Einkommen und die wirtschaftliche Entwicklung (Einkommen, Arbeitsplätze) durch die Projektmaßnahmen verbessert

haben. Im Hinblick auf die soziale Ebene zeigte sich insgesamt, dass das Projekt in gewissem Umfang Maßnahmen zur Förderung der Situation von Frauen ergreift. Jedoch hätte mehr getan werden können, vor allem in puncto Selbstbestimmung und Produktivität sowie auf politisch-rechtlicher Ebene und bei der Anwendung des Prinzips „Niemanden zurücklassen“ (*Leave No One Behind*, LNOB).

Auf ökologischer Ebene konnten durch das Projekt verbesserte, tragfähige und klimaresiliente Produktionsansätze gefördert werden, allerdings wurden noch keine spezifischen ganzheitlichen agroökologischen Praktiken oder ähnliche Ansätze gefördert. Durch die beschriebenen Aktivitäten leistete das Projekt auf übergeordneter Ebene einen Beitrag zu den SDG 1 – Keine Armut, 2 – Kein Hunger, 8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum und 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz. Wie die Analyse des Beitrags zu den übergeordneten (beabsichtigten) entwicklungspolitischen Wirkungen ergab, trug das Projekt zu Wirkungen auf zwei übergeordneten Ebenen bei: Steigerung des Einkommens der Akteur*innen in den geförderten Wertschöpfungsketten und der Produktexporte sowie Zunahme des Volumens der von den KKMU exportierten und verarbeiteten Produkte infolge der verbesserten Leistung der Akteur*innen in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Beide Wirkungshypothesen konnten bestätigt werden.

Foto 1: Übungsfeld, um die Ananasproduktion zu verbessern (© Skat 2022: Sandra Fürst).



Effizienz

Nahezu alle Projektzielindikatoren wurden erfüllt bzw. haben bereits ein hohes Niveau erreicht. Daher werden die eingesetzten Ressourcen als effizient eingestuft. Beim Kriterium Effektivität konnten große Fortschritte erzielt werden, vor allem durch die Umverteilung des Projektpersonals auf die thematischen Gruppen (Obst/Hülsenfrüchte) und die Projektergebnisse. Die Projektkoordination durch drei internationale und elf festangestellte togolesische Mitarbeiter*innen erwies sich bei diesem mehrjährigen, komplexen Großprojekt als sehr effizient. Beim Kriterium Effektivität konnten große Fortschritte erzielt werden, vor allem durch die Umverteilung des Projektpersonals auf die thematischen Gruppen (Obst/Hülsenfrüchte) und die Ergebnisse. Der Verwaltungsaufwand für inländisches Personal der GIZ ist aufgrund der Prozesse zur Bearbeitung von Rechnungen, Unterschriften usw. relativ hoch.

Bei der Dimension der Allokationseffizienz zeigte sich, dass aufgrund des innovativen Charakters vieler Projektmechanismen zu Beginn mehr Ressourcen für die Entwicklung und Erprobung einiger Mechanismen benötigt wurden. Doch in den Folgejahren gelang es dann, diese Mechanismen durch die enge Zusammenarbeit und das Capacity Development mit den Partner*innen effizienter zu nutzen. Durch die Neuzuweisung von Projektmitarbeitenden und die Stärkung der Kohärenz zwischen den einzelnen Projekten des Grünen Sektors wurde die Effektivität der internen Projektstruktur sowohl auf administrativer als auch auf thematischer Ebene erhöht.

Die Projektpartner*innen lobten vor allem die effiziente Nutzung lokaler Zuschüsse. Die Ausgaben für die aus lokalen Zuschüssen finanzierte materielle Ausstattung ließen sich durch die Möglichkeit verschiedener technischer Optionen mit unterschiedlichen Preismodulen kosteneffizienter gestalten.

Zwar liegen für das Projekt keine Zahlen über den Beitrag der Partner*innen vor, doch lassen die Ergebnisse der Interviews darauf schließen, dass die Bereitschaft, sich zu beteiligen, hoch war. Durch die zusätzliche Kofinanzierungs-Komponente konnten die Projektaktivitäten weiter ausgebaut werden.

Bei den Verwaltungskosten machten sich die genutzten wechselseitigen Impulse bemerkbar.

Nachhaltigkeit

Insgesamt betrachtet hat die Analyse gezeigt, dass die Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen sowie der Interessenvertreter*innen vor allem in finanzieller Hinsicht begrenzt bleiben, sodass die Projektaktivitäten nach Abschluss des Projekts nur bis zu einem gewissen Grad aufrechterhalten werden können. Dies gilt beispielsweise für den Ansatz der *Farmer Business School* (FBS). Wie die Partner*innen erklärten, werden sie nur einen vereinfachten FBS-Ansatz beibehalten, da dieser Aspekt von den inländischen Beratungsdiensten nicht als vordringlich angesehen wird.

Andererseits hat die Analyse gezeigt, dass die durch Schulungen zu Organisationsentwicklung, Geschäftsentwicklung und bewährten Verfahren vermittelten Lernerfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten weitgehend von den beteiligten Akteur*innen weitergeführt werden können, allerdings nach wie vor die Unterstützung der Beratungsdienste benötigen werden. Die Beiträge zur langfristigen Entwicklung der personellen und institutionellen Kapazitäten aller Akteur*innen der Wertschöpfungskette wurden in den letzten Jahren durch diese Akteur*innen gestärkt und könnten auch nach Abschluss des Projekts aufrechterhalten werden, da einige Grundlagen bereits gut etabliert sind: 1) das klar strukturierte Organisationssystem zwischen allen Akteur*innen; 2) die starke Konzentration auf den Ansatz der Wertschöpfungskette auf nationaler Ebene; 3) die enge, bewährte und systemische Zusammenarbeit der Partner*innen; 4) die fünf neu eingeführten nationalen Strategien.

Die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse wird durch unterschiedliche Mechanismen gewährleistet: 1) Einbindung von Diagnosemethoden in nationale Strategien, um Prioritäten zu setzen, wodurch in Zukunft eine Unterstützung durch nationale Budgets möglich wäre, 2) ein Refinanzierungsmodell für die Ausstattung und 3) eine Plattform für die Beschaffung und Mechanismen zur Vermarktung der Produkte zwischen den einzelnen landwirtschaftlichen Betrieben sowie für die Verarbeitung und den Export in internationale, regionale und lokale Märkte. Die Struktur der Branchenverbände

wurde als finanziell nicht tragfähig eingestuft, bietet jedoch Potenzial für eine integrierte Koordinierung auf Landesebene zwischen den Akteur*innen der Wertschöpfungsketten. Es ist allerdings wichtig zu prüfen, ob diese Mechanismen auch auf lange Sicht gesehen tragfähig sind, da sie erst in den letzten Jahren umgesetzt wurden.

Gesamtbewertung

Die Analysen der verschiedenen Kriterien und Dimensionen der OECD/DAC haben ergeben, dass ProDRA eine klare Rolle als Ankerprojekt zur Entwicklung und Förderung von wechselseitigen Impulsen zwischen allen Projekten des Grünen Sektors übernimmt. Ähnliche Mechanismen, die auf den Erkenntnissen aus früheren Projekten basieren, werden gefördert, und gleichzeitig übernimmt das Projekt eine Vorreiterrolle. Im Hinblick auf die insgesamt erzielten Wirkungen erklärten zahlreiche Partner*innen, dass der Agrarsektor in Togo ohne ProDRA heute nicht mehr derselbe wäre. Alle interviewten Partner*innen sowie auch die Beteiligten und Betroffenen entlang der Wertschöpfungsketten äußerten sich insgesamt sehr positiv über die verschiedenen Aktivitäten, die auch Schulungsmaßnahmen, technische Beratung sowie materielle Unterstützung und lokale Zuschüsse umfassten. Durch die Projektmaßnahmen konnte die wirtschaftliche Entwicklung von mehr als 45.000 Beteiligten und Betroffenen sowie von über 200 Unternehmen gefördert werden. Auch die soziale und ökologische Entwicklung wurde berücksichtigt. Bei künftigen Maßnahmen müsste dieser Aspekt allerdings noch stärker in den Vordergrund gerückt werden. Insgesamt betrachtet zählt die institutionelle Entwicklung (Unterstützung der Strukturbildung zwischen den einzelnen Interessengruppen) mit zu den bedeutendsten Komponenten des Projekts.

Tabelle 1: Bewertung der OECD/DAC-Evaluierungskriterien

Kriterium	Punktzahl (max. 100)	Bewertungs- und Punkteskala 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	90	Stufe 2: Erfolgreich
Kohärenz	98	Stufe 1: Sehr erfolgreich
Effektivität	93	Stufe 1: Sehr erfolgreich
Impact	92	Stufe 1: Sehr erfolgreich
Effizienz	95	Stufe 1: Sehr erfolgreich
Tragfähigkeit/ Nachhaltigkeit	81	Stufe 2: Erfolgreich
Gesamtpunktzahl	92	Stufe 1: Sehr erfolgreich

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Die verschiedenen politischen Maßnahmen und Strategien der togolesischen Regierung wurden bei der Konzeption, der Umsetzung sowie beim Monitoring und der Evaluierung des ProDRA ebenso berücksichtigt wie die Strategien des BMZ mit den entsprechenden Kennungen. Mit der Bereitstellung von Dienstleistungen für die Mitglieder entwickelte sich ProDRA schrittweise von einem Projekt zur Strukturierung der Wertschöpfungsketten zu einem Projekt zur Unterstützung der Wertschöpfungsketten. Dabei wurden die spezifischen Bedürfnisse sowohl der vor allem staatlichen Interessenvertreter*innen als auch der durch ProDRA unterstützten Beteiligten und Betroffenen umfassend berücksichtigt.

Erfolgsfaktoren:

- ☑ Engmaschige Koordinierung der einzelnen Projekte des Grünen Sektors (Ankerprojekt).
- ☑ „One Face to the Customer“-Ansatz: Der Programmverantwortliche koordiniert die Belange der beteiligten Partner*innen des Grünen Sektors.
- ☑ Enge Zusammenarbeit mit den Partner*innen auf nationaler Ebene und des Privatsektors.

- ☑ Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen allen Akteur*innen durch strukturelle Maßnahmen und eine höhere Professionalisierung.
- ☑ Finanzielle Nachhaltigkeit durch marktorientierte Ansätze.
- ☑ Vorhandener politischer Wille zur Umsetzung von Reformen.
- ☑ Einbindung sämtlicher Partner*innen auf allen Ebenen der Projektleitung, einschließlich Konzeption, Umsetzung, Follow-up und Reporting.
- ☑ Nutzung eines von den Partner*innen gemeinsam genutzten Monitoringsystems (Anlaufstelle für Monitoring und Evaluierung in allen regionalen Regierungsbehörden) für Schulungszwecke und zur Erstellung von Berichten.

Misserfolgskfaktoren:

- ☒ Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Zielgruppen.
- ☒ Unzureichende Verfügbarkeit und Eigenverantwortung der Partner*innen für bestimmte Aktivitäten, die zu Beginn des Projekts geplant wurden.

Empfehlungen

Die von ProDRA entwickelten Marktmechanismen haben ein hohes Potenzial für langfristige finanzielle Ergebnisse, da sie die Möglichkeit bieten, Aktivitäten in den Gemeinden zu refinanzieren. Als klare Alternative zu den üblichen Entwicklungsansätzen könnten sie als Modell für andere Projekte dienen.

Die Empfehlungen für die beiden Nachfolgeprojekte, die die Förderung 1) der Wettbewerbsfähigkeit des Privatsektors und 2) einer nachhaltigen Bewässerung in den Mittelpunkt stellen, wurden nach institutionellen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten ermittelt. Um zwischen allen Dimensionen der Nachhaltigkeit vermehrt wechselseitige Impulse zu setzen, sollte der marktorientierte Ansatz auf institutioneller und wirtschaftlicher Ebene mit klaren Umwelt- und Sozialstandards kombiniert werden. Durch den verstärkten Austausch mit Nichtregierungsprojekten könnten weitere kritische Perspektiven einfließen, die sich

vor allem auf die Entwicklung der Kapazitäten des Ausbildungspersonals der in Togo ansässigen Partner*innen konzentrieren, um die Eigenverantwortung zu fördern und ein langfristig angelegtes, skalierbares System zu schaffen. Im Hinblick auf die Umweltdimension könnten agrarökologische Ansätze einige der potenziellen Umweltauswirkungen auf Produktionsebene verringern. Im Hinblick auf die soziale Dimension sollten Mechanismen entwickelt werden, die auch ärmere soziale Gruppen berücksichtigen (beispielsweise durch Solidargemeinschaften, lokale Versicherungsmechanismen). Darüber hinaus sollte für Nachfolgeprojekte ein bedarfsorientierter Ansatz gewählt werden. So sollten die Partner*innen beispielsweise dabei unterstützt werden, auch weitere, über reine Bewässerungsmaßnahmen hinausgehende, Methoden der landwirtschaftlichen Wasserbewirtschaftung zu integrieren, die an unterschiedliche Bedürfnisse, Regionen und Wasserressourcen angepasst werden können. Analysen und Evaluierungen könnten durch einen Ansatz für strategisches Wissensmanagement systematischer kommuniziert und mit den Kooperationspartner*innen und den inländischen Partner*innen geteilt werden. Die Projektverantwortlichen sollten die Beteiligten und Betroffenen deutlicher darauf hinweisen, dass die Unterstützungsleistungen bald beendet sein werden. Wie Gespräche zeigten, hatten diese den Eindruck, dass die Unterstützung weiterlaufen würde, was langfristig zu anderen Erwartungen und auch zu einer anderen Einstellung führt.

Evaluierungsansatz und -methoden

Die Evaluierung ist als partizipative Evaluierungsmethode konzipiert, die den relevanten Interessengruppen die Möglichkeit bietet, sich in allen Stadien am Evaluierungsprozess zu beteiligen. Das Projekt wurde auf der Grundlage genormter Evaluierungskriterien und -fragen der GIZ sowie nach den Kriterien des *Development Assistance Committee* (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und der deutschen bilateralen Zusammenarbeit evaluiert. Für die Bewertung der Kriterien Effektivität und Impact wurde außerdem eine Kontributionsanalyse unter Einbeziehung von drei ausgewählten Wirkungshypothesen durchgeführt. Das Kriterium Effizienz wurde anhand einer Wirksamkeitsanalyse bewertet.

Bei der Evaluierungsmission (zweite Phase) wurde die Datenerhebung mithilfe der verschiedenen geplanten Ansätze durch zwei Evaluator*innen vor Ort in den einzelnen Interventionsregionen (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara) durchgeführt. Bei der Auswahl der interviewten Akteur*innen wurden die verschiedenen Regionen innerhalb der jeweiligen Wertschöpfungsketten berücksichtigt, die für die Evaluierung ausgewählt wurden (Ananas, Gemüse/Gewürze, Cashewnüsse). In der Evaluierung wurden die verschiedenen Interessengruppen entweder einzeln (Führungskräfte) oder in Gruppendiskussionen (Beteiligte und Betroffene in den Dörfern) interviewt. Insgesamt wurden 25 Einzelgespräche geführt. Es fanden acht Arbeitssitzungen mit einer Führungskraft und ihren Mitarbeitenden bzw. den Teams der GIZ und neun Fokusgruppentreffen statt. In jeder Gruppe wurde eine begrenzte Anzahl von Gebern, Mitarbeitenden der GIZ, Partnerorganisationen, dem öffentlichen und privaten Sektor, an der Ausbildung beteiligten Akteur*innen und den letztendlich Beteiligten und Betroffenen ausgewählt, die an Schulungen teilgenommen hatten oder dem Privatsektor angehörten (zum Beispiel Unternehmen, die von den Maßnahmen profitierten). Um eine Triangulation der Antworten zu ermöglichen, gab es bei der Datenerhebung durch das Evaluierungsteam Gelegenheit zur Reflexion. Die Antworten wurden mithilfe von quantitativen und qualitativen Daten aus einer Dokumentenanalyse validiert. Am Ende der Evaluierungsmission wurde ein interner Workshop zu den Ergebnissen organisiert, der für eine weitere systematische Triangulation durch das Evaluierungsteam genutzt wurde. Zum Abschluss der Mission fand eine Nachbesprechung mit dem Team in Lomé statt.

Methodik der Erfolgsbewertung

Die Projekte werden nach den OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Impact, Effizienz und Tragfähigkeit/Nachhaltigkeit bewertet. Jedes dieser sechs Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (Prozentsatzsystem). Die Gesamtpunktzahl des Projekts beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Tabelle 2: Bewertungs- und Punkteskala

100-Punkte-Skala (Punktzahl)	Skala mit 6 Stufen (Note)
92–100	Stufe 1: Sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: Erfolgreich
67–80	Stufe 3: Eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: Eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: Überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: Gänzlich erfolglos

Gesamtpunktzahl: Die Kriterien der Effektivität, des Impacts und der Tragfähigkeit/Nachhaltigkeit sind Ausschlusskriterien. Wenn die Wertung 4 oder weniger beträgt, erhält das Projekt die Wertung 4 (nicht erfolgreich), auch wenn der allgemeine Durchschnittswert höher ist.

Sowohl die Bewertungsdimensionen innerhalb der OECD/DAC-Kriterien als auch die Ermittlung der Gesamtpunktzahl über ein Punktesystem erhöhen die Transparenz der Bewertungen und machen die einzelnen Projekte besser miteinander vergleichbar.

Impressum

Verantwortlich:

Martha Gutierrez, GIZ, Leiterin
GIZ Stabsstelle Evaluierung

Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Manuel Kern, GIZ, Evaluierungsmanagement
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen
GIZ Stabsstelle Evaluierung

Evaluator*innen:

Sandra Fürst (SKAT Consulting Ltd.) und Koffi Agbéko
DESSAH (unabhängiger Consultant)

Autor*innen:

Sandra Fürst (SKAT Consulting Ltd.) und Koffi Agbéko
DESSAH (unabhängiger Consultant)

Übersetzung:

A.C.T. GmbH

Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln
Grafiken: Stefan Oltsch

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Kartenmaterial:

Die kartographischen Darstellungen sind rein informativer Natur und stellen keine internationale Anerkennung von Grenzen und Zonen dar. Die GIZ übernimmt keine Haftung für die Aktualität, Genauigkeit oder Vollständigkeit der bereitgestellten Karten. Jede Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus ihrer Nutzung resultieren, ist ausgeschlossen.

E: evaluierung@giz.de

I: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland

T: +49 228 44 60-0

F: +49 228 44 60-17 66

E: info@giz.de

I: www.giz.de

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15

Bonn 2023