

SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS

Évaluation centrale de projet

Programme de développement rural et agriculture, Togo

Numéro de projet 2016.2099.6

Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Sandra Fuerst (SKAT Consulting Ltd.) et Koffi Agbéko DESSAH (indépendant)

Date du rapport d'évaluation : 26 janvier 2022

Version publiée : Juin 2023

Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire et est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ ; cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle a pour mission de produire des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes aidant à la prise de décisions, d'apporter une vérification crédible des résultats et d'améliorer la transparence des enseignements.

Pour la présente évaluation, l'unité d'Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants qui ont également rédigé ce rapport. Toutes les opinions et analyses exprimées dans le rapport sont celles des auteurs.

Évaluateur(s) :

Sandra FÜRST, évaluatrice internationale (SKAT Consulting Ltd.) et Koffi Agbéko DESSAH, évaluateur national (indépendant)

Auteur(s) du rapport d'évaluation :

Sandra FÜRST, évaluatrice internationale (SKAT Consulting Ltd.) et Koffi Agbéko DESSAH, évaluateur national (indépendant)

Société d'études et de conseil :

Skat Consulting Ltd.
Vadianstrasse 42, CH-9000 St. Gallen
T : +41 71 228 5454
E : info@skat.ch
I : www.skat.ch

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

Conception, coordination et gestion :

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section
Manuel Kern, GIZ, gestion d'évaluation
Section Évaluations centrales de projets
Unité d'Évaluation de la GIZ

Responsable :

Martha Gutierrez, GIZ, directeur
Unité d'Évaluation de la GIZ

Édition :

International Correspondents in Education (ICE)

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges :

Bonn et Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T : +49 228 44 60-0
F : +49 228 44 60-17 66

E : evaluierung@giz.de
I : www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
https://twitter.com/giz_gmbh

Conception graphique/présentation :

DITHO Design GmbH, Cologne

Distribution :

GIZ, Bonn

Bonn 2023.

Sommaire

Liste des figures	4
Liste des photos	4
Liste des tableaux	4
Abréviations	6
Aperçu du projet.....	10
1 Objectifs et questions de l'évaluation	11
1.1 Objectifs de l'évaluation.....	11
1.2 Questions de l'évaluation	11
2 Objet de l'évaluation	12
2.1 Définition de l'objet de l'évaluation	12
2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises	15
3 Évaluabilité et processus d'évaluation.....	19
3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données	19
3.2 Processus d'évaluation.....	20
4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE	24
4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs.....	24
4.2 Pertinence	27
4.3 Cohérence	32
4.4 Efficacité	35
4.5 Impact.....	47
4.6 Efficience	55
4.7 Viabilité/durabilité	61
4.8 Analyse du projet consécutif.....	66
4.9 Résultats clés et appréciation globale	66
5 Conclusions et recommandations.....	69
5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec	69
5.2 Recommandations.....	72
Références.....	74
Annexe : Matrice d'évaluation	77

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (mai 2022), adapté lors de l'évaluation	18
Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation	21
Figure 3 : Efficience par extrant.	58

Liste des photos

Photo 1 : Champ école pour l'amélioration des rendements de la production d'ananas (© Skat 2022/ Sandra Fürst).....	26
Photo 2 : Personnel d'une micro entreprise formé aux bonnes pratiques d'hygiène (© Skat 2022/ Sandra Fürst).....	45
Photo 3 : Séchoir à usage partagé pour le séchage des fruits (© Skat 2022/ Sandra Fürst).	53
Photo 4 : Tricycles servent à un modèle de refinancement (© Skat 2022/ Sandra Fürst).....	64
Photo 5 : Kits solaires installés sur des zones agricoles soutenues par le gouvernement (© Skat 2022/ Sandra Fürst).....	67

Liste des tableaux

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation	12
Tableau 2 : Champs d'action du ProDRA	15
Tableau 3 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées.....	22
Tableau 4 : Méthodologie d'évaluation du projet antérieur	27
Tableau 5 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE.....	27
Tableau 6 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)	30
Tableau 7 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE.....	32
Tableau 8 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE	35
Tableau 9 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE	35
Tableau 10 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation/ <i>outcome</i>).....	37
Tableau 11 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité.....	39
Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE	46
Tableau 13 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE	47
Tableau 14 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact	51
Tableau 15 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE.....	54
Tableau 16 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE	55
Tableau 17 : Indicateurs au niveau outputs (production)	56
Tableau 18 : Indicateurs au niveau outcome	59
Tableau 19 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficience du CAD de l'OCDE	60
Tableau 20 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE.....	61

Tableau 21 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE	65
Tableau 22 : Échelles d'évaluation.....	67
Tableau 23 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées	68

Abréviations

AEAT	Association des exportateurs d'ananas du Togo
AGC	Assemblée générale constitutive
AGO	Assemblée générale ordinaire
APROTELF	Association des producteurs, transformateurs et exportateurs de légumes et fruits du Togo
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
BPA	Bonnes pratiques agricoles
BPH	Bonnes pratiques d'hygiène
CAADP	Comprehensive Africa Agriculture Development Programme
CAD	Comité d'aide au développement
CAGIA	Centrale d'approvisionnement et de gestion des intrants agricoles
CBS	Cooperative Business School
CDN	Contribution déterminée nationale
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIFAN	Conseil interprofessionnel de la filière ananas
CSE	Chargé de suivi et évaluation
CODIBAK	Coopérative de développement et d'innovation des biens agricoles Kara
CONAFAT	Coopérative nationale de la filière ananas au Togo
CPJPPAB	Coopérative préfectorale des jeunes producteurs d'ananas biologique
CT	Coopération technique
CVA	Chaîne de valeur agricole
DAEMA	Direction de l'aménagement, de l'équipement et du matériel agricole
DC	Coopération au développement
DDR	Délégation de direction régionale
DFDOPA	Direction de la formation, de la diffusion des technologies et des organisations professionnelles agricoles
DFV	Direction des filières végétales
DI	Direction de l'industrie
DPPSE	Direction des politiques, de la planification et du suivi & évaluation
DPV	Direction de protection des végétaux
DRAEDR	Direction régionale de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural
DSID	Direction des statistiques agricoles, de l'informatique et de la documentation
EFTPA	Éducation et formation technique professionnelle agricole
f	Femme
F4F	Forest For Future
FAO	Organisation des Nations unies pour l'agriculture et l'alimentation

FBS	<i>Farmer Business School</i>
FED	Fonds européen de développement
FENACOPAT	Fédération nationale des coopératives de producteurs d'ananas au Togo
FENOMAT	Fédération nationale des organisations maraichères du Togo
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GPTFSA	Groupe des partenaires techniques et financiers du secteur agricole
GTCTA	Groupe de travail de la coopération technique allemande
h	Homme
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HAUQE	Haute autorité de la qualité et de l'environnement
HE	Hypothèse d'effet
HI	Hypothèse d'impact
ICAT	Institut de conseil et d'appui technique
IDH	Indicateur de développement humain
INC	Négociation commerciale
INSEED	Institut national des statistiques, des enquêtes économiques et études démographiques
ITRA	Institut togolais de recherche agronomique
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque allemande pour le développement)
MAEDR	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement rural
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (<i>Actuel MAEDR</i>)
MCICL	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale
MIFA	Mécanisme incitatif de financement agricole basé sur le risque
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
MPMI	Micro, petite et moyenne industrie
NEPAD	<i>New partnership for African Development</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OM	Organisations de mise en œuvre
ONG	Organisation non gouvernementale
ONIDO	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OP	Organisation paysanne
OPA	Organisation professionnelle agricole
PAM	Programme alimentaire mondial
PAPR	Projet d'appui aux pistes rurales
PASA	Projet d'appui au Secteur agricole
PN	Project Number (Numéro de Projet)

PND	Plan national de développement
PNIASAN	Programme national d'Investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PNPER	Programme national de promotion de l'entrepreneuriat rural
PPAAO	Projet de productivité agricole en Afrique de l'Ouest
ProCAT	Projet de compétitivité de l'ananas au Togo
ProCIV	Programme centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire
ProFinA	Projet de promotion du financement agricole
ProSecAl	Programme sécurité alimentaire
PTF	Partenaire technique et financier
R	Résultat
SAR	Suivi axé sur les résultats
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et dans le temps
SNPC	Système de notification des pays créanciers
SSAB	<i>Sustainable Stakeholders for AgriBusiness</i>
TFP	Technicien formateur préfectoral
UE	Union européenne
UNIGAD	Union des groupements agricoles de Danyi
UPCOOPAB	Union préfectorale des coopératives de production d'ananas biologique
USCPA	Union des sociétés coopératives de production d'ananas
UTCC	Unité technique café-cacao
ZAAP	Zone d'aménagement agricole planifiée



Aperçu du projet

Togo : Programme de développement rural et agriculture (ProDRA)

Numéro de projet	2016.2099.6
Code(s) SNPC (Code du système de notification des pays créanciers)	31120 - Développement agricole (50 %) 31162 - Cultures industrielles/d'exportation (25 %) 31194 - Coopératives agricoles (25 %)
Objectif du projet	Les acteurs des chaînes de valeur agricoles (CVA) sélectionnées sont plus performants sur le plan technique et économique.
Durée du projet	11/2016 - 01/2023
Volume du projet	21 157 190,52 EUR (dont 5 950 000 EUR en cofinancement avec l'Union européenne)
Commettant	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), cofinancement : Union européenne
Organisme de tutelle politique	Ministère de la Planification du Développement, Togo
Organisations de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement rural (MAEDR) et ses structures et directions décentralisées (Institut de conseil et d'appui technique, Direction des filières végétales, Direction de la protection des végétaux, Direction des politiques, de la planification et du suivi et évaluation, Institut togolais de recherche agronomique, Unité technique café-cacao, Direction de la formation, de la diffusion des technologies et des organisations professionnelles agricoles, Direction régionale de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural) Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale (MCICL)
Autres organisations de développement impliquées	Programme national de promotion de l'entrepreneuriat rural (PNPER) Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONIDO)
Groupe(s) cible(s)	Fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs (MPME), commerçants, exportateurs dans les CVA agricoles promues
Titre programme de DC	Développement rural et agriculture
Organisations de mise en œuvre (OM)	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH et Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
Organisation de mise en œuvre chargée de coordonner le programme	GIZ
Année de référence	2022
Année d'échantillonnage	2017

1 Objectifs et questions de l'évaluation

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation standardisés, les centres d'intérêt des parties prenantes et les questions d'évaluation.

1.1 Objectifs de l'évaluation

Les évaluations centrales de projet des projets commandés par le BMZ remplissent trois fonctions principales : favoriser les décisions fondées sur des données probantes, promouvoir la transparence et la reddition de comptes, et encourager l'apprentissage organisationnel en vue de contribuer à une gestion des connaissances efficace. La GIZ structure la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations de façon à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces fonctions essentielles (GIZ 2018b, voir liste des références en fin de document).

Les principaux objectifs de l'évaluation du Programme de développement rural et agriculture (ProDRA) sont les suivants :

- Promouvoir la transparence et la responsabilité en évaluant le succès du projet sur la base des critères CAD/OCDE.
- Favoriser l'apprentissage organisationnel et contribuer à une gestion efficace des connaissances dans le secteur.
- Utiliser les conclusions importantes de l'évaluation pour mieux cibler les nouveaux projets.

Ce mandat d'évaluation comprend une phase initiale en mars 2022 et une phase d'évaluation en mai 2022. Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours réalisée presque à la fin du projet (janvier 2023). Le projet ProDRA s'est officiellement déroulé de novembre 2016 à janvier 2023 et comprend le cofinancement de l'Union européenne, et le « Projet d'appui à l'amélioration de la compétitivité de la filière ananas au Togo (ProCAT) » (12/2018-11/2022) qui est évalué en parallèle dans cette évaluation.

1.2 Questions de l'évaluation

Le projet est évalué sur la base de critères et de questions d'évaluation standardisées afin que la GIZ puisse le comparer à d'autres projets. Ces éléments se fondent sur les [critères d'évaluation du Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\)](#) (actualisés en 2020) pour la coopération internationale et les [critères d'évaluation de la coopération bilatérale allemande \(en allemand\) \(BMZ, 2021\)](#) : **pertinence, cohérence, efficacité, impact et viabilité/durabilité.**

Le BMZ a tiré de ce cadre prédéfini des dimensions et des questions d'évaluation spécifiques. Elles servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la **matrice d'évaluation** (annexe). Les contributions à l'Agenda 2030 pour le développement durable et à ses principes sont également prises en compte, ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l'environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains.

D'autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre sont intégrés à tous les critères du CAD de l'OCDE. Au cours de la phase initiale, le personnel du projet GIZ et d'autres parties prenantes ont été contactés afin d'identifier d'éventuels besoins en matière de connaissances supplémentaires. Dans l'ensemble, les parties prenantes – y compris le BMZ et l'Union européenne en tant que commanditaires – considèrent les dimensions

d'évaluation et les questions analytiques susmentionnées comme concluantes et adéquates pour satisfaire leurs besoins en matière de connaissances et d'apprentissage.

Le Togo est considéré comme un pays vert en termes de sécurité (BMZ 2022). S'il existe une région plus instable dans le Nord, près de la frontière avec le Burkina Faso (Savanes), les régions pilotes du projet n'incluent pas cette région, le contexte fragile n'était donc pas pertinent dans cette évaluation.

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation/questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
BMZ/Ministère de l'Agriculture (DAEMA)	Implication du projet sur les aspects de l'irrigation (équipements, maraichage à petite échelle) et la production primaire pour le projet suivant (irrigation)	Thème abordé surtout dans le cadre du critère de l' analyse du projet consécutif (sous-chapitre 4.8.)
BMZ/GIZ/Union européenne	Impact du projet sur la coopération avec le secteur privé ? Dans quelle mesure la promotion de la production primaire a-t-elle jeté les bases du secteur privé ? Devrait-elle être intégrée dans le projet de suivi (ProCOMP) ?	Thème abordé surtout dans le cadre du critère de l' impact et l' analyse du projet consécutif (sous-chapitre 4.5 et sous-chapitre 4.8.)
Union européenne/Ministère de l'Agriculture (DAEMA)/MPME (TropicBio)	Implications sur la qualité des produits (compris la certification, le stockage des fruits et la question d'un conditionnement adapté et recyclé, la récupération et transformation des déchets, transformation et la conservation)	Thème abordé surtout dans le cadre du critère de l' efficacité (sous-chapitre 4.4.)
BMZ/Union européenne	Durabilité des structures d'interprofession	Thème abordé surtout dans le cadre du critère de la viabilité/durabilité (sous-chapitre 4.7.)

2 Objet de l'évaluation

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, y compris la théorie du changement et les hypothèses de résultat.

2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

Le Programme de développement rural et agriculture (PN 2016.2099.6) (ci-après dénommé « le projet ») accompagne le secteur agricole togolais dans la dynamique de professionnalisation de son agriculture qui constitue l'un des piliers sur lequel le Togo fait reposer son processus de développement durable. Le contexte politique togolais a été marqué par une longue instabilité entre 1990 et 2005, résultant en de fortes pressions internes pour une démocratie renforcée et une gouvernance politique et économique plus inclusive. Cette crise a eu comme corollaire une réduction drastique des investissements publics et privés, surtout dans les secteurs porteurs de croissance. À partir de 2005, le gouvernement a enclenché d'importantes réformes destinées à renforcer la stabilité politique et relancer l'économie. Ces changements ont permis de restaurer la confiance des partenaires techniques et financiers qui se sont réengagés avec le pays comme l'Allemagne. Entre 2010 et 2021, l'économie du Togo a connu une croissance du PIB à un taux moyen de 5,35 % par an et une

croissance du PIB par habitant de 2,4 % par an (Banque mondiale 2022c). Le contributeur majeur de croissance a été le secteur secondaire en raison de la performance des industries extractives et les industries manufacturières, suivi par le secteur des services résultant de l'augmentation des volumes de négociation sur le port maritime de Lomé et l'aéroport international de Lomé. La contribution du secteur primaire en pourcentage du PIB a diminué, passant de 28,7 % (2010) à 18,8 % (2020). La pauvreté reste très répandue au Togo, même si son taux a diminué de 59 % en 2011 (UMOA Titres 2017) à 45,5 % en 2019 (PAM 2022). Elle est plus marquée en milieu rural, avec 58,8 % des ménages ruraux vivant en dessous du seuil de pauvreté en 2019 (PAM 2022). En outre, les ménages dirigés par les femmes connaissent des taux de pauvreté plus élevés que les ménages dirigés par les hommes (57,5 % contre 55 % en 2015) (PAM 2022). Par ailleurs, la vulnérabilité est plus élevée chez les femmes qui souffrent d'un manque d'opportunités économiques et restent sous-représentées aux postes décisionnels.

Le ProDRA a débuté en 2016 pour une durée initiale de deux ans, et a été prolongée ensuite deux fois jusqu'en octobre 2020 et janvier 2023. En décembre 2018, le ProDRA a bénéficié d'un cofinancement de l'Union européenne (UE) en appui à celui du BMZ pour la mise en œuvre du Projet d'appui à l'amélioration de la compétitivité de la filière ananas du Togo (PROCAT), qui vient renforcer le maillon transformation afin de rendre la filière ananas (qui est accompagnée par le projet) plus compétitive et durable.

Le développement rural et l'agriculture sont l'un des trois domaines prioritaires définis lors des négociations intergouvernementales de juin 2012. L'objectif du programme coopération au développement (DC) est que la croissance de l'économie agricole togolaise dans les régions et les chaînes de valeur soutenues par la coopération au développement soit durablement améliorée. Le programme DC combine deux modules : la coopération technique (CT) et la coopération financière (CF). Ce dernier travaille sur la réhabilitation des routes et infrastructures rurales.

La CT vise à améliorer les performances techniques, organisationnelles et économiques des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues (objectif du module). Les deux composantes complémentaires du programme sont l'amélioration des infrastructures en milieu rural et le renforcement des capacités des acteurs le long de la chaîne de valeur agricole promue. Elles contribuent à la réalisation des objectifs du Plan national de développement (PND) et du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN) dans la feuille de route 2020-2025, notamment la création d'emplois décents en milieu rural, le développement d'une économie durable, la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales. Le projet est actif dans l'ensemble du pays et beaucoup plus dans les milieux agricoles des régions économiques comme Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes, mais il faut préciser que l'intervention dans la région des Savanes est récente et de faible ampleur. Il vise une croissance agricole durable et axée sur la pauvreté et le développement de structures économiques (associations de producteurs, contrats de vente, services) ainsi qu'une orientation plus forte de la production et de la transformation vers le marché, etc. Actuellement (période 2020-2022), les filières appuyées par le ProDRA sont l'ananas et les autres fruits, le cacao, le café et les légumes/épices. Avant 2020, la chaîne de valeur agricole de l'anacarde a également été appuyée. Les secteurs des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et des micros, petites et moyennes industries (MPMI), sont aussi ciblés par le projet.

Le projet dispose d'un budget total, cofinancement compris, de 21 157 190,52 euros, sur une période allant de novembre 2016 à janvier 2023. Le co-financement (PROCAT 2018-2022) de l'UE et du BMZ pour un montant total de 5 950 000 euros est réparti entre la contribution de l'UE de 4 700 000 euros et celle du BMZ de 1 250 000 euros. Côté UE, le projet est financé par le programme régional d'appui à la compétitivité de l'Afrique de l'Ouest de la CEDEAO qui vise à intégrer les chaînes de valeur locales au niveau régional et mondial et à exporter des produits manufacturés et diversifiés. Comme dans tous les mécanismes de cofinancement de l'UE, le projet de l'UE a sa propre logique de projet, y compris sa propre matrice, ses indicateurs, ses rapports et ses évaluations. En même temps, quelques indicateurs se chevauchent avec ceux du ProDRA (voir chapitre 4.4. – tableau 10), car les projets créent des synergies. Les indicateurs qui se

chevauchent font partie de l'évaluation et le rapport d'une récente évaluation à mi-parcours sera prise en compte. Le projet européen s'appuie sur les expériences du ProDRA dans la même chaîne de valeur (ananas) et utilise les mêmes approches avec les mêmes bénéficiaires, les MPME et les exportateurs. Ils encouragent la transformation et l'exportation des produits ananas, notamment les fruits, les fruits secs et le jus.

Le PRODRA est un projet bilatéral du BMZ, il a un prédécesseur et aucun successeur direct n'a été prévu. Le projet antérieur était le Programme Développement rural y compris l'Agriculture (PN 2014.2086.8). Un projet de promotion de la compétitivité du secteur privé a été démarré, mais aussi il est prévu qu'un projet de promotion de l'irrigation durable démarre bientôt qui est dans ses premières étapes de préparation. Le projet est en outre un projet d'ancrage pour tous les projets de la GIZ dans le secteur agricole et assume une fonction de coordination de tous ces projets (appelés « secteur vert ») afin de permettre d'une part des efficacités opérationnelles (par ex. administration commune) et d'autre part des synergies techniques. En outre, le responsable de mission assure une gestion uniforme des parties prenantes (« *One Face to the Customer* »).

Le projet est actif dans trois domaines d'action. Dans le champ d'action A, des CVA agricoles ont été sélectionnées (l'ananas et les autres fruits, le cacao, le café et les légumes/épices) et le projet vise à améliorer l'organisation des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues à travers l'établissement de meilleures formes d'organisations ; le renforcement des capacités des groupes cibles à la gestion professionnelle (administrative et financière) de ces organisations ; l'appui au développement des services d'affaires. Par le biais des services d'affaires, des approches sont développées pour permettre d'atteindre les objectifs communs définis entre les acteurs des CVA promues. Le volet B porte sur l'introduction des modèles commerciaux et approches de production améliorés, durables, résilients face au climat et éprouvés dans les exploitations agricoles et les MPME des CVA promues. À travers le volet C, des appuis de conseil politique sont apportés pour améliorer des conditions-cadres pour le développement durable du secteur agricole.

Les actions liées au **genre** qui devraient être réalisées dans le cadre du ProDRA concernent les recommandations formulées à la lumière de deux analyses genre. À cet effet, il importe de se focaliser sur les faits suivants :

- Le ProDRA devrait en priorité organiser une formation genre en marge des ateliers de stratégies d'interventions dans les champs d'action pour s'assurer que les activités du programme bénéficient autant à tous les genres et pour mitiger les risques liés à l'exclusion des femmes des ressources productives et des bienfaits du projet.
- Le genre est un concept à inclure de manière transversale dans les mesures de renforcement des capacités des organisations partenaires.
- Le ProDRA peut sensibiliser les directions à l'inclusion des femmes au niveau technique, à la reconnaissance des femmes comme interlocutrices de projet à part entière.
- Le ProDRA peut promouvoir l'inclusion des femmes dans les chaînes de valeur à un niveau décisionnel et non uniquement manutentionnaire ou personne non qualifiée.
- Les partenaires doivent être sensibilisés à ne pas amoindrir la position des femmes pour la chaîne de valeur légumes et épices du fait de l'intégration d'une filière traditionnellement féminine dans un programme.

La structure du projet a été modifiée en 2018 et 2020 (modification de l'offre/Änderungsvorschlag : 26.09.2018 ; 02.20.2020). En 2020, il y a eu un passage de l'ancien volet (services financiers) de travail du ProDRA à un projet (ProFinA) au sein du secteur vert. Le ProFinA a construit sur les expériences de ProDRA et a développé sur cette base ces interventions, qui continuent d'agir synergiquement avec le projet ProDRA. Dans l'ancien champ d'action, des lignes de crédit étaient développées en collaboration avec des prestataires de services financiers et adaptées aux conditions de l'agriculture paysanne. Cette partie n'a pas été évaluée, mais elle a été prise en compte.

Lors de la réalisation du projet, les différents champs d'action ont été adaptés comme le résume le tableau suivant :

Tableau 2 : Champs d'action du ProDRA

Période	Champs d'action			Ancien champ d'action (jusqu'à octobre 2020)
	Volet A	Volet B	Volet C	Volet X (ancien Volet C)
2016 – 2018	L'organisation des acteurs le long des chaînes de valeur agricoles est améliorée pour atteindre des objectifs communs.	Appui au développement des modèles d'affaire et des approches de production pour créer de la valeur ajoutée résilientes au changement du climat.	De meilleures conditions-cadres pour la promotion d'une croissance économique durable dans le secteur agricole sont mises en place.	Développement de services financiers à l'endroit des acteurs agricole.
2018 – 2020	L'organisation des acteurs le long des chaînes de valeur agricoles est améliorée pour atteindre des objectifs communs.	Appui au développement des modèles d'affaire et des approches de production résilientes au changement du climat et pour créer de la valeur ajoutée.	De meilleures conditions-cadres pour la promotion d'une croissance économique durable dans le secteur agricole sont mises en place.	Les services financiers, y compris les crédits, sont proposés par des prestataires de services financiers pour le secteur agricole.
2020 – 2022	Organisation des acteurs le long des chaînes de valeur agricoles est améliorée pour l'atteinte des objectifs communs.	Appui au développement des modèles d'affaire et des approches de production résilientes au changement du climat et pour créer de la valeur ajoutée.	Les stratégies et les approches pour une croissance durable de l'industrie agroalimentaire sont améliorées.	

2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises

La théorie du changement (TdC) est la pierre angulaire de l'approche d'évaluation. Elle est essentielle pour effectuer une analyse de contribution¹ et pour évaluer les six critères du CAD de l'OCDE. La TdC établit les hypothèses de résultats, c'est-à-dire qu'elle décrit les relations de cause à effet supposées pour que le projet produise ses résultats et atteigne ses objectifs, ainsi que les impacts globaux. La TdC est représentée dans le modèle de résultats ; les hypothèses de résultats correspondantes sont expliquées sous forme narrative. Le modèle de résultats a été retouché plusieurs fois par l'équipe du projet pour l'adapter à la réalité. La dernière version du modèle de résultats est présentée à la Figure 1. Elle reflète les interrelations entre les différents domaines d'activités et explicite la façon dont les activités, les *outputs*, l'*outcome* et les impacts sont reliés. Dans la présentation qui suit, la TdC s'articule autour des trois domaines d'intervention (*outputs*), y compris les trois hypothèses sélectionnées pour l'analyse de contribution de l'efficacité (HE 1-3) et les deux hypothèses sélectionnées pour l'analyse de contribution de l'impact (HI 1+2). Trois hypothèses de résultats seront sélectionnées au niveau de l'*output* « immédiat » et deux au niveau de l'impact, comme indiqué dans le modèle de résultat (flèches épaisses).

¹ L'analyse de contribution consiste en six étapes : 1) identifier les questions d'évaluation, 2) développer la théorie du changement, 3) collecter les données pour l'analyse de la théorie du changement, 4) élaborer et examiner le récit de performance de l'intervention, 5) collecter des informations supplémentaires et 6) revisiter le récit de performance, voir Mayne J., « Addressing attribution through contribution analysis : using performance measures sensibly », *Canadian Journal of Programme Evaluation*, 16, 1-24.

L'extrant (output) A met l'accent sur le soutien à la structuration et la professionnalisation des acteurs de chaînes de valeur agricoles soutenues, en particulier les coopératives et unions de coopératives, dans toutes les régions du projet, pour atteindre des objectifs communs. À cette fin, l'équipe du projet de la GIZ a aidé les acteurs de la chaîne de valeur agricole (CVA) soutenue à se mettre d'accord sur des objectifs d'amélioration et à s'organiser dans des structures spécifiques, notamment des associations, groupements, coopératives, syndicats, fédérations et interprofessions (regroupement légal de plusieurs acteurs au sein d'une chaîne de valeur, allant des fournisseurs d'intrants aux exportateurs) (A1). L'équipe du projet a donc mis en œuvre des activités telles que i) des formations et conseils des leaders des coopératives de production et de transformation sur la création et fonctionnalité des coopératives, interprofessions, des associations de transformateurs, ii) des conseils techniques pour la mise en place de services de gestion d'entreprise, compris la mise en place d'incubateurs pour les jeunes entreprises et iii) les tables rondes sectorielles pour le partage d'expérience et la définition des objectifs communs. Le résultat A1 a aidé les différents acteurs de chaînes de valeur à demander ou offrir des services aux membres de leurs organisations (A2). L'*output* A (notamment l'appui à la création et à la fonctionnalité des organisations des acteurs) contribue à créer un système de traçabilité pour les MPME (A3) qui aide à obtenir et certifier la qualité des produits. L'activité du projet est donc de soutenir les MPME avec des formations sur les bases et principes de la traçabilité des produits agricoles. Toutes les activités sont mises en place avec les partenaires étatiques comme la Direction de la formation, de la diffusion des technologies et des organisations professionnelles agricoles (DFDTOPA), la Centrale d'approvisionnement et de gestion des intrants agricoles (CAGIA), la Direction de protection des végétaux (DPV), l'Institut d'appui et de conseil technique (ICAT) et les Directions régionales de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural (DRAEDR). La DFDTOPA appuie le ProDRA dans la structuration des coopératives et la formation des coopératives sur leur gestion et le fonctionnement des différents comités de gestion. La CAGIA soutient le ProDRA dans l'accessibilité aux intrants de production. La DPV accompagne le ProDRA dans les formations techniques sur l'utilisation judicieuse des pesticides et aussi la délivrance des certificats sanitaires à l'exportation. L'ICAT est l'acteur prépondérant dans l'accompagnement technique à travers les formations classiques en entrepreneuriat et les formations sur les bonnes pratiques agricoles (BPA). Les DRAEDR sont les représentations du ministère de l'Agriculture dans les régions, toutes les collaborations sur le terrain passent obligatoirement par elles et le ProDRA dispose au sein de ces DRAEDR d'un point focal qui est informé de la planification des activités du ProDRA, et fournit au ProDRA les chiffres sur les activités réalisées.

Les risques liés à l'atteinte des résultats A1/2 de l'extrant sont la faible implication des acteurs à la base des actions avec les responsables des organisations au sein des CVA et les capacités insuffisantes des partenaires.

L'extrant B met l'accent sur l'intégration des approches de production ou modèles commerciaux améliorés, durables, résilients face au climat et éprouvés dans la pratique des exploitations agricoles et des MPME pour les CVA promues. Les principales activités mises en œuvre par l'équipe de projet de la GIZ (en collaboration avec ICAT, DPV, DFV, DRAEDR) sont l'appui-accompagnement et le renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs dans trois domaines : 1) les bonnes pratiques agricoles adaptées et éprouvées (B1), 2) les mesures de mise aux normes et standards internationaux (B2), et 3) les outils administratifs et de gestion des MPME (B3). Les résultats de l'*output* A (la structuration et professionnalisation des acteurs) permettent d'organiser ces différentes formations pour les exploitations agricoles et de transformation (MPME).

Les résultats B1 et B2 créent des synergies, car les bonnes pratiques de production et de transformation sont la base pour l'application de mesures de mise aux normes. La formation de ces entrepreneurs vient soutenir la certification standard de qualité par les MPME (B4), améliore la promotion de la traçabilité des produits (A3) et enfin la qualité des produits (R2). Les activités visant à réaliser le résultat B2 sont mises en œuvre par l'équipe de projet de la GIZ (en collaboration avec les MPME, HAUQE) dans les régions Maritime, Plateaux, Centrale et Kara.

Le résultat B3 permet aux acteurs des CVA de soumettre les demandes de crédits (R1), cependant, les MPME, en particulier, rencontrent souvent des difficultés pour obtenir des crédits correspondant à leur niveau de besoin (facteur externe).

L'extrant C met l'accent sur l'éventualité que quatre (4) stratégies sectorielles (agriculture bio, pour des filières promues) sont élaborées et disponibles d'une part (C1), et qu'un concept pour un système de certification dans le secteur agro-alimentaire est validé d'autre part au plan national (C2). En outre, l'approche de *Farmer Business School* (l'outil d'entrepreneuriat agricole) doit être institutionnalisée au niveau national (C3). L'institutionnalisation de l'approche soutient la formation des MPME à utiliser des outils de gestion (B3). Les principales activités mises en œuvre par l'équipe de projet de la GIZ avec le ministère de l'Agriculture sont i) les conseils spécialisés et contributions financières à l'homologation et à la mise à disposition de moyens d'exploitation pour l'agriculture biologique, ii) les conseils techniques et contributions matérielles à la numérisation des processus dans les CVA soutenues, iii) les conseils spécialisés en matière de processus stratégiques et de développement de concepts pour la certification avec les partenaires étatiques, et iv) l'appui-accompagnement à la mise en place de structures ou modèles de certification avec les partenaires étatiques comme le ministère de l'Agriculture et le ministère de l'Industrie.

Au niveau de **l'impact**, l'amélioration de la performance des acteurs des chaînes de valeur agricoles contribue à l'amélioration des revenus (I1) ainsi que de l'emploi (I2).

L'amélioration de la performance des acteurs de la chaîne de valeur agricole ainsi que l'augmentation de la qualité des produits favorisent également l'exportation des produits (R3) et l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME (I3). Ceci peut être influencé par la volatilité des prix internationaux des produits (facteur externe).

Les résultats I1-3 contribuent à ce que la croissance de l'économie agricole togolaise dans les régions et les chaînes de valeur soutenues par la coopération au développement soit durablement améliorée (objectif du programme). Le programme vise à réduire les effets négatifs de la malnutrition (I4) et à améliorer considérablement la sécurité alimentaire (I5). En outre, la situation socio-économique des agriculteurs et agricultrices est renforcée (I6) et le développement économique du Togo aussi (I6).

Le projet a les marqueurs du CAD suivants : Développement rural et sécurité de l'alimentation (LE-2), Lutte contre la pauvreté (AO-1), Égalité homme-femme (GG-1), Développement participatif/Bonne gestion des affaires publiques (PD/GG-1), Développement du commerce (TD-1), Protection des ressources et de l'environnement, viabilité écologique (UR-1) et Changement climatique, réduction des gaz à effet de serre (KLM-1). À terme, le projet devrait contribuer principalement au niveau impact aux ODD 1 : Pas de pauvreté, ODD 5 : Égalité entre les sexes, ODD 8 : Travail décent et croissance économique et ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (voir le chapitre 4.5 Impact pour plus de détails).

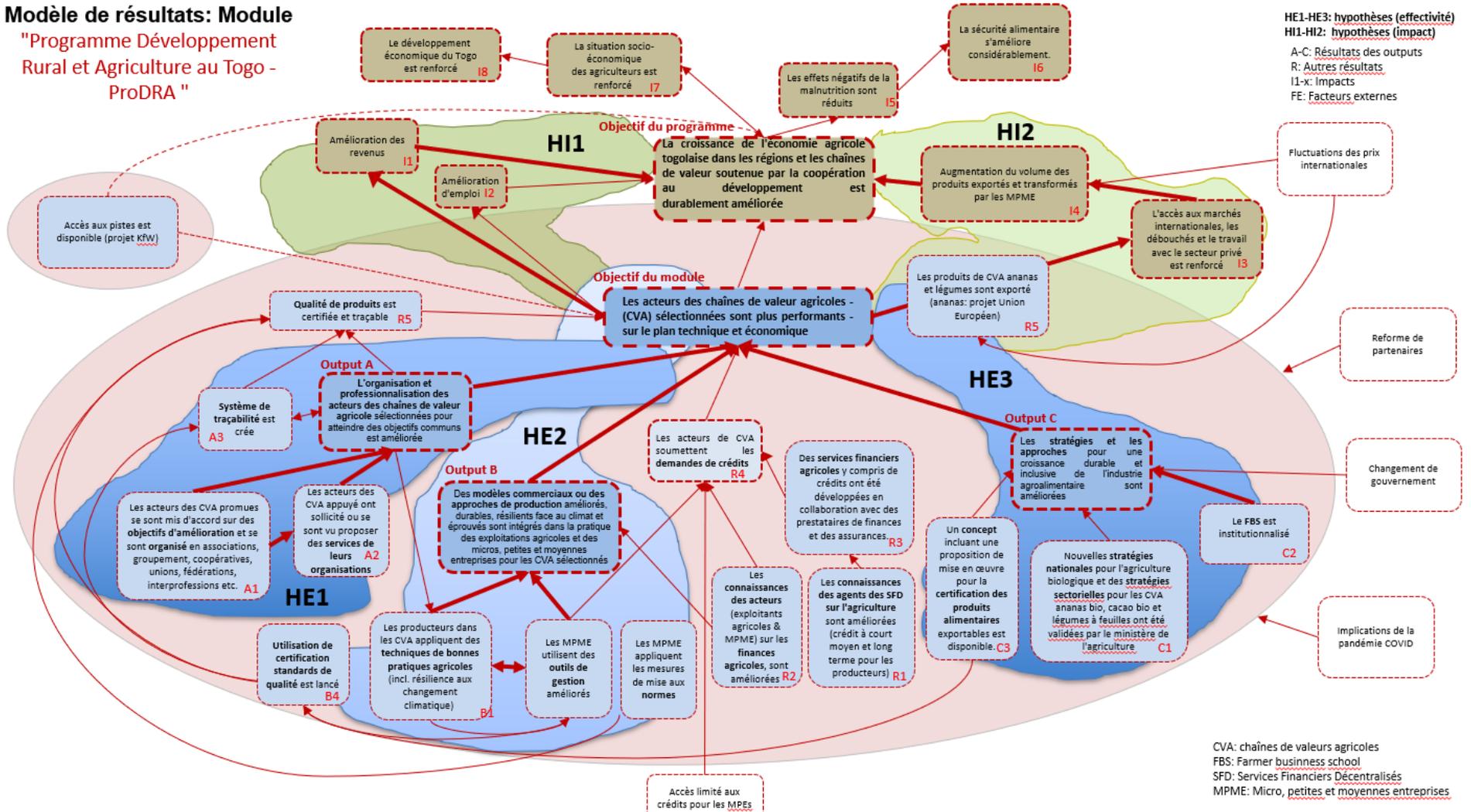
Limites du système

Le projet prend en compte tous les acteurs des chaînes de valeur respectives à tous les niveaux, de l'exploitation agricole au secteur privé et au gouvernement. Ainsi, les niveaux du système du projet sont fixés par les chaînes de valeur spécifiques. Ces dernières années, les chaînes de valeur ont été choisies en fonction de la volonté et de l'intérêt des partenaires du secteur privé. Pour fixer les limites du système, les chaînes de valeur spécifiques seront choisies pour évaluer les hypothèses, notamment les chaînes de valeur de l'ananas et légumes/épices, parce que ces filières ont la plus forte attention dans le projet.

La réalisation de R1 (soumission de demandes de crédits) dans le cadre de l'indicateur de module 3 pourrait être influencée par le fait que l'ancien produit du projet sur les services financiers a été transféré à un autre projet de la GIZ (ProFinA), qui collabore activement avec les mêmes bénéficiaires sur différents sujets liés aux services financiers. Ce volet a été piloté par un cabinet et la stratégie de travail n'est plus identique à ce qui se

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (mai 2022), adapté lors de l'évaluation

Modèle de résultats: Module
"Programme Développement Rural et Agriculture au Togo - ProDRA"



fait dans l'actuel projet qui est le ProFinA. Elle ne peut être atteinte que si l'accès au crédit pour les MPME est suffisant.

Les résultats du projet ProDRA pourraient être influencés par les résultats d'autres projets du secteur vert. Ils ne pourront être atteints que si les facteurs externes restent stables, notamment les changements politiques du gouvernement (y compris les changements ministériels et la réforme nationale des partenaires), les facteurs environnementaux, comme le climat, les facteurs économiques, notamment l'accès aux crédits pour les MPME, et les prix d'un marché international volatile. La pandémie de COVID-19 a potentiellement aussi influencé les résultats du projet.

3 Évaluabilité et processus d'évaluation

L'objectif de ce troisième chapitre est de fournir des précisions sur la disponibilité et la qualité des données, ainsi que sur le processus d'évaluation.

3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

La présente partie couvre les aspects suivants :

- la disponibilité des documents essentiels ;
- les données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires ;
- les données secondaires.

Disponibilité des documents essentiels

Les documents essentiels ont été fournis par le projet.

Données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires

Le système de suivi global, duquel le projet tire ses activités et l'allocation des ressources, est basé sur la matrice de résultats avec ses indicateurs au niveau des *outputs* (deux indicateurs pour les *outputs* A et C et trois indicateurs pour l'*output* B respectivement), cinq indicateurs relatifs à l'objectif du module et deux au niveau du programme. En outre, quelques indicateurs du cofinancement (ProCAT) doivent aussi contribuer aux indicateurs clés de ProDRA.

Le projet utilise l'outil Excel WoM Tool de la GIZ pour renseigner le suivi des indicateurs. Le projet compile également des données avec Excel en créant lui-même son architecture pour les données ciblées liées à sa formulation. Il s'agit notamment de données sur les formations dispensées, de données sur les opérations de vente groupée, les opérations d'achat groupé, les types d'outils élaborés pour la gestion des organisations paysannes, les informations sur les foires auxquelles ont participé des bénéficiaires et le personnel du projet, les types d'outils ou de manuel de formation, les contrats facilités par l'équipe technique, les semences/matériels végétaux distribués, les équipements distribués et les effectifs sur le suivi-accompagnement réalisé. Des fichiers Excel existent aussi pour renseigner la stratégie de renforcement des capacités et les listes de présence pour les formations promues par le programme. Il y a un système d'archivage des différents rapports d'évaluation du projet ou des actions phares du projet (FBS entre autres). Les données collectées portent sur les informations de réalisation des activités et des données permettant d'indiquer le niveau d'atteinte des indicateurs du projet selon le niveau *output* ou *outcome*. Les documents sont

actualisés à travers les rapports mensuels d'activités des équipes ou de manière ponctuelle s'il faut renseigner l'atteinte des indicateurs. L'unité de suivi et évaluation (3 personnes permanentes et des stagiaires) collabore avec les autres acteurs du suivi et évaluation du secteur vert et sont en relation avec la Direction du suivi et évaluation du ministère en charge de l'Agriculture et les points focaux du suivi-évaluation du ProDRA dans chaque DRAEDR.

L'outil KOMPASS est utilisé et un rapport faisant mention des effets indirects est disponible. Les gestionnaires suivi et évaluation utilisent KoboCollect pour programmer en ligne des questionnaires d'enquête afin de procéder à la collecte de données. Trois questionnaires ont été créés par les gestionnaires de S&E du ProDRA et utilisés pour renseigner les documents de suivi et évaluation. Les données de base ont été fixées dans la matrice des résultats. Elles sont toutes disponibles dans la matrice et ont été intégrées dans ce rapport (sous-chapitre 4.4 – Efficacité). Pour l'évaluation, le caractère de certains indicateurs, notamment sur la sécurité alimentaire, a nécessité d'utiliser les données des partenaires, notamment de la Direction des statistiques agricoles, de l'informatique et de la documentation (DSID), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) concernant les aspects de sécurité alimentaire ou de revenus des acteurs. Les données contenues dans les rapports du ProDRA, mais aussi dans les rapports élaborés par les consultant·es, sont issues des documents rédigés par les institutions nationales et internationales opérant au Togo. Ces données fournissent une image de la situation au sein du ProDRA dans le domaine clé où interviennent les institutions en charge.

Les données de référence concernent :

- la situation de la pauvreté dans le pays ;
- la situation de la sécurité alimentaire dans le pays ;
- la contribution déterminée nationale (CDN) ;
- les données de suivi et évaluation du projet ;
- les informations secondaires existantes sur les *outputs/outcomes* du projet ;
- les rapports de référence, de suivi ou d'évaluation à mi-parcours du projet ou des autres projets GIZ.

L'évaluation n'a exclu aucune donnée. La qualité des données était bonne.

Données secondaires

Les données ont été examinées.

- Les statistiques nationales sont fournies par la direction des statistiques agricoles (DSID) et l'institut en charge des enquêtes économiques et études démographiques (INSEED). Ces données sont utilisées par d'autres institutions internationales et aident à élaborer les documents de politique, ce qui témoigne de leur exactitude, de leur fiabilité et de leur représentativité.
- Les données sont souvent collectées au niveau du village, mais la publication concerne beaucoup plus le niveau national et régional. La fréquence de collecte dépend du type de données. Cela peut être annuel ou décennal (données démographiques ou de recensement).

La qualité des données était moyenne, car une grande partie des données agrégées ne sont pas à jour, mais datent des années 2015-2017. Pour cette évaluation, les données disponibles les plus récentes ont été utilisées et l'année de collecte indiquée.

3.2 Processus d'évaluation

L'objectif de la présente partie est d'aborder les aspects suivants :

- Principales étapes du processus d'évaluation ;
- Implication des parties prenantes ;
- Sélection des personnes interrogées ;
- Processus d'analyse des données ;
- Rôles de l'évaluateur local et de l'évaluatrice internationale ;

- Évaluation (partiellement) à distance.

Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation



Implication des parties prenantes

L'évaluation est conçue comme une évaluation participative qui offre aux parties prenantes concernées la possibilité de s'impliquer dans le processus d'évaluation à toutes les étapes. Lors de la phase initiale, les parties prenantes les plus pertinentes ont été identifiées en examinant l'offre, les rapports d'avancement et la carte des acteurs et en consultant l'équipe de projet. Le Tableau 4 ci-dessous spécifie les représentant-es des organisations, les bénéficiaires finaux, le nombre des personnes interrogées lors de la phase d'évaluation et de toutes les parties prenantes mentionnées sous chapitre 2.2. Afin d'évaluer le principe « ne laisser personne de côté », l'équipe d'évaluation a interrogé des personnes représentant des groupes particulièrement vulnérables. Pour des raisons de confidentialité et de protection des données, les noms et les fonctions des personnes participant à l'évaluation ne seront pas affichés dans le rapport initial. Ils ne seront communiqués à l'unité d'évaluation de la GIZ que sous la forme d'une liste d'encodage des entretiens protégée par un mot de passe.

Les parties prenantes sont impliquées comme suit :

- Pendant la phase initiale, le BMZ, la GIZ (équipe de projet, FMB), l'Union européenne, les acteurs ministériels ont été consultés afin d'explorer leur intérêt en matière de connaissances pour l'évaluation.
- Deux ateliers initiaux et plusieurs entretiens individuels avec l'équipe de projet pendant la phase initiale ont permis de planifier et de discuter ensemble des questions d'évaluation, de la théorie du changement, des parties prenantes à impliquer et d'autres sujets pertinents pour l'évaluation.
- Plusieurs cycles de rétroaction pour le rapport initial permettent aux responsables de commenter la conception de l'évaluation et de suggérer des adaptations aux questions, méthodes et autres éléments de l'évaluation.
- Lors de la phase d'évaluation, les différentes parties prenantes listées dans le Tableau 4 ci-dessous ont été interviewées soit individuellement (directions) soit en groupe de discussion (bénéficiaires dans les villages). Le nombre d'entretiens individuels organisés est de 25, le nombre de séances de travail avec un directeur ou une directrice et ses collègues ou les équipes GIZ s'élève à 8 et le nombre de groupes de discussion à 9. Un nombre limité de personnes a été sélectionné dans chaque groupe, donateurs, GIZ, organisations partenaires, secteurs public et privé, acteurs impliqués dans la formation (formateurs et formatrices) et enfin des bénéficiaires finaux qui ont participé à des formations, bénéficiaires du secteur privé (par exemple les entreprises qui ont bénéficié des interventions), etc.
- Une réunion de débriefing a été organisée avec l'équipe le dernier jour de la mission à Lomé.

Sélection des personnes à interviewer

Les critères de sélection des partenaires d'entretien étaient les suivants : degré d'implication dans le projet et dans les activités liées aux hypothèses de résultats à évaluer, nécessité de couvrir tous les domaines d'activité, nécessité d'évaluer les points de vue des différents groupes d'acteurs et représentativité des bénéficiaires finaux (par genre, CVA et régions). Les acteurs interviewés ont été choisis en fonction des différentes régions d'intervention (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara) dans les chaînes de valeur respectives choisies pour l'évaluation (ananas, légumes/épices). Le cas d'une activité sur anacarde a été choisi en plus

parce que c'était l'une des premières activités avec des bénéficiaires finaux, de sorte que les résultats ont pu être observés et évalués après la finalisation de l'activité. Les acteurs interviewés sont issus d'un choix raisonné avec appui de la GIZ Togo sur la base de leur implication dans les activités qui touchent les hypothèses formulées. La liste a dû être adaptée en cours d'évaluation, en fonction de la disponibilité des parties prenantes et de l'identification de parties prenantes supplémentaires au fil du processus. L'équipe d'évaluation a rencontré la majorité des parties prenantes sur place et quelques-unes en ligne qui n'auraient pas été disponibles autrement. Le tableau ci-dessous liste les personnes/institutions rencontrées :

Tableau 3 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Organisation/entreprise/groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation (ventilation par genre)	Nombre de personnes interrogées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
Bailleurs de fonds	2 f + 1 h	3			
BMZ/Ambassade, Union européenne					
GIZ	17 h + 12 f	29		18	
Département sectoriel, Personnel ProDRA, Personnel autres projets de la GIZ					
Organisations partenaires (groupe cible direct)	18 h + 2 f	20			
ICAT, DFV, DFDTOPA, DRAEDR, secteur privé					
Acteurs de la société civile et acteurs privés	29 h + 12 f	41			
ONG					
Bénéficiaires finaux/groupes cibles indirects (total)	56 h + 17 f	73	73		
FeNaCoPAT, USCPA, CONAFAT, fournisseurs d'intrants, commerçants, exportateurs des CVA promues, MPME : producteurs et transformateurs					
Légende : f = femme ; h = homme					

Processus d'analyse des données

Les entretiens lors de la phase initiale et (une partie) des entretiens lors de la phase d'évaluation ont été menés et documentés par des ateliers ou en ligne. Pendant la mission en mai 2022, la plupart des entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires finaux des volets A, B et C ont été menés sur place par le biais d'ateliers, de discussions de groupe et d'entretiens. Ainsi, les entretiens ont été menés conjointement par l'évaluatrice principale et l'évaluateur national ou par l'un-e des deux en français, sauf si pour des échanges avec des agriculteurs il était nécessaire que l'évaluateur national ou un membre de la communauté assure la traduction des échanges. Les entretiens se sont déroulés sur la base d'un questionnaire semi-structuré et les discussions de groupe ont été animées à l'aide d'un guide de discussion. Lors des entretiens avec les partenaires, l'équipe d'évaluation essaye de comprendre d'une manière exhaustive les rôles que les partenaires ont joué dans la phase de planification et la phase de réalisation de projet. Les entretiens sont réalisés sur la base d'un « guide d'entretien » reprenant les principales questions dérivées des critères du CAD de l'OCDE.

Les évaluateurs ont analysé et interprété les données, commenté toutes les contributions et validé les résultats dans des cycles de rétroaction internes. La collecte des données à travers les différentes approches (entretiens, analyse des rapports et données qualitatives et quantitatives, visite des projets pilotes) a permis de trianguler les conclusions. Les données ont été évaluées sur la base d'une matrice d'évaluation et selon les critères du CAD de l'OCDE.

Rôles de l'évaluateur local et de l'évaluateur international

L'équipe d'évaluation est composée d'une évaluatrice internationale et d'un évaluateur national. Les profils des deux évaluateurs sont complémentaires : l'évaluatrice internationale dispose d'une expertise dans des méthodes d'évaluation, le système de la coopération au développement allemande et dans le secteur agricole et des ressources en eau. L'évaluateur national est un expert en analyse et suivi et évaluation des politiques agricoles et alimentaires et connaît bien le système de la coopération au développement allemande au Togo, et surtout une expérience antérieure en évaluation centrale d'un projet GIZ dans le pays. Les évaluateurs ont coopéré étroitement pendant toute l'évaluation. En tant que cheffe d'équipe, l'évaluatrice internationale était responsable de la gestion de l'évaluation. Elle est la principale responsable du développement de l'approche d'évaluation et la méthodologie, ainsi que du développement des rapports. Dans ces tâches, elle est appuyée par l'expert national, qui garantit la qualité des produits et apporte sa connaissance du contexte local. À chaque fois que cela a été possible, l'évaluateur local a été intégré à toutes les tâches centrales de l'évaluation, y compris aux présentations pendant la mission d'évaluation.

Dans la phase initiale, l'équipe d'évaluation a travaillé à distance ; elle a mené ensemble les entretiens avec l'équipe du projet, avec les partenaires institutionnels locaux et des personnes représentant la GIZ.

Pendant la mission principale d'évaluation, la collecte des données à travers les différentes approches prévues a été effectuée sur place par l'équipe d'évaluation. Chaque phase commençait par une réunion d'équipe pour répartir les tâches et responsabilités et clarifier les attentes. La phase de collecte de données faisait l'objet de moments de réflexion réguliers. À la fin de la mission d'évaluation, un atelier interne sur les résultats a servi à une autre triangulation systématique.

4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

Dans ce chapitre, la base d'évaluation, la conception et les méthodes appliquées pour évaluer le projet selon les critères du CAD de l'OCDE sont exposées. Les questions et les indicateurs d'évaluation pour chaque dimension d'évaluation sont décrits dans la matrice d'évaluation (voir annexe 2). L'approche prédominante appliquée pour l'évaluation selon les critères « efficacité » et « impact » du (CAD de l'OCDE) est une approche théorique par l'analyse de la contribution. Le concept du projet et le contexte ne permettent pas une approche expérimentale ou quasi-expérimentale. Avec les ressources disponibles, le temps imparti et la non-utilisation des énumérateurs, l'analyse des contributions est l'approche la plus faisable pour obtenir des résultats crédibles. L'analyse des documents, des entretiens avec des acteurs clés et des discussions en groupe sera appliquée pour évaluer le projet selon chacun des critères du CAD de l'OCDE.

4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs

La présente partie vise à évaluer l'impact et la viabilité/durabilité du projet antérieur : « Programme Développement rural y compris agriculture » (ProDRA2, PN 2014.2086.8). Mise en œuvre entre novembre 2014 et octobre 2016 avec une enveloppe financière de 5,5 millions EUR, l'objectif du module était : « Les acteurs de 3 filières agricoles sélectionnées (café, noix de cajou, ananas) et de la filière bois-énergie sont économiquement, techniquement et auto suffisamment plus efficaces. » Cinq indicateurs devraient servir de base d'évaluation du projet.

Récapitulatif de l'évaluation du projet antérieur

L'impact du projet précédent peut être défini comme une amélioration visible et mesurable de la situation socio-économique des acteurs le long des trois chaînes de valeur, y compris les exploitations de production et de transformation, grâce à l'augmentation de la productivité et à l'amélioration de l'accès au marché. Les entretiens et l'examen des documents ont montré que les bénéficiaires ont déclaré que leur situation socio-économique s'est améliorée.

La durabilité peut être définie comme la vérification de la continuité et du maintien des différentes approches mises en œuvre par les partenaires et les bénéficiaires. Ces approches comprennent l'auto-organisation des acteurs et la poursuite des bonnes pratiques de production. Les entretiens révèlent que la plupart des approches ont été poursuivies par les organisations partenaires ou les bénéficiaires. Également, l'analyse a montré que certaines des structures organisationnelles sont aujourd'hui bien établies, tandis que d'autres, notamment la structure des interprofessions (organisation faîtière pour une chaîne de valeur spécifique) doit encore être développée. Certaines personnes bénéficiaires ont cependant déclaré continuer à utiliser certaines des connaissances acquises, ce qui indique un certain degré de durabilité des formations.

Comme toutes les approches ont été poursuivies par ProDRA 3, il reste difficile d'évaluer dans quelle mesure elles auraient été poursuivies sans le soutien du projet.

Analyse et évaluation du projet antérieur

Le projet précédent « Programme Développement rural y compris agriculture » (ProDRA2, PN 2014.2086.8) est pris en compte visé à analyser et évaluer l'impact et la durabilité :

1) Sur la base des objectifs du projet, l'impact peut être défini comme une amélioration visible et mesurable de la situation socio-économique des acteurs le long des chaînes de valeur (y compris les exploitations de production et de transformation) grâce à l'auto-organisation des acteurs, à l'augmentation de la productivité et à l'amélioration de l'accès au marché. Globalement, l'analyse des documents a montré que le développement a bien progressé dans les CVA sélectionnées pour le cajou, le café/cacao et l'ananas. L'auto-organisation des acteurs dans les CVA a été renforcée, en particulier dans les organisations interprofessionnelles du café/cacao et de l'ananas. En outre, la première association d'agriculteurs au niveau national pour l'anacarde a été créée sous l'influence du projet. Chez les producteurs et productrices ayant reçu une formation, les améliorations techniques (bonnes pratiques agricoles) ont permis d'augmenter la productivité. Une impulsion entrepreneuriale a été donnée aux petits entrepreneurs (de la transformation) et exploitation de production, ce qui a entraîné une amélioration visible et mesurable de leur situation économique. La création d'associations, la participation à des foires et les contacts avec des entreprises d'exportation ont notamment permis d'améliorer l'accès au marché, de maximiser les bénéfices et d'augmenter les revenus (GIZ 2016).

Seul un groupe de personnes bénéficiaires des activités de ce projet a pu être interviewé dans le cadre d'une discussion de groupe. Elles ont cependant déclaré que les formations en groupe de discussion les ont aidés à améliorer leurs pratiques, à augmenter leurs revenus et donc à améliorer leur situation socio-économique (FG_3_Coop).

2) La durabilité peut être définie comme la vérification de la continuité et du maintien des différentes approches mises en œuvre par les partenaires et les bénéficiaires. Ces approches comprennent l'auto-organisation des acteurs et la poursuite des bonnes pratiques de production.

Sur le sujet, il s'est avéré que le ProDRA 2 a travaillé sur la structuration des acteurs des chaînes de valeur en insistant sur la mise en place des chaînes de valeur, donc sur l'appui à l'organisation des acteurs à travers des coopératives et la création de liens d'affaires entre acteurs d'une chaîne de valeur définie (FG_1_GIZ). Les effets ressentis dans la conduite de cette approche ont été que les acteurs gouvernementaux ont compris la pertinence de l'approche chaîne de valeur ainsi que le soutien d'un échange régulier à travers la structuration des acteurs le long des chaînes de valeur (production, transformation, exportation). Ils ont fixé de nouvelles priorités pour soutenir la CVA café-cacao, noix de cajou, ananas et soja. Auparavant, ces filières n'avaient pas le soutien prioritaire des politiques et stratégies existantes ni le soutien des projets ou programmes existants (FG_4_GIZ).

L'un des partenaires interrogés a déclaré que la durabilité des approches de l'auto-organisation n'a pas pu être atteinte en raison de la demande excessive qui aurait dû être couverte par les partenaires, de sorte que la continuité des approches n'a pu être réalisée que par ProDRA 3 (FG_1_GouvNat). La fin du projet a montré que des premiers pas vers l'auto-organisation ont pu être faits, mais que la période de deux ans pour devenir institutionnellement et économiquement durable était trop ambitieuse et qu'un appui à la structuration et à la formation technique était encore nécessaire pour les acteurs concernés.

À la suite de l'évaluation, on peut affirmer que certaines structures sont bien établies aujourd'hui, tandis que d'autres, notamment la structure des interprofessions (organisation parapluie pour une chaîne de valeur spécifique) n'ont pas encore atteint leur maturité.

La demande de formation par les organisations gouvernementales partenaires a augmenté au fil des ans, mais n'est que partiellement durable : l'entretien avec l'un des formateurs pour les formations *Farmer Business*

Schools (FBS), il est ressorti que le nombre de groupes qu'il a formés sont passés de deux par an entre 2014 et 2016 à cinq en 2018-2019 puis à neuf en 2020, mais uniquement avec le soutien du projet (subventions locales) suivant (Int_3_Gouv). La durabilité des formations sans le soutien du projet ne peut donc pas être évaluée ici.

Une discussion de groupe avec des producteurs et productrices ayant reçu une formation FBS a révélé leur satisfaction à l'égard du savoir-faire acquis et qu'ils et elles continuent à utiliser certaines des bonnes pratiques agricoles apprises en matière de production. Leur organisation le long de leur chaîne de valeur s'est également améliorée en continuant à suivre ces approches (FG_3_Coop), ce qui indique un certain degré de durabilité grâce au renforcement de leurs capacités.

Comme toutes les approches ont été poursuivies par ProDRA 3, il reste difficile d'évaluer dans quelle mesure elles auraient été poursuivies sans le soutien du projet et seront examinées dans les chapitres suivants.

Photo 1 : Champ école pour l'amélioration des rendements de la production d'ananas (© Skat 2022/ Sandra Fürst).



Méthodologie d'évaluation du projet antérieur

Tableau 4 : Méthodologie d'évaluation du projet antérieur

Projet antérieur : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Impact	L'impact prévu a-t-il été atteint (amélioration visible et mesurable de la situation économique de MPME et producteurs, augmentation de la productivité, améliorer l'accès au marché) ? : ODD 1 Pas de pauvreté, ODD 2 Faim « zéro », ODD 5 Égalité entre les sexes	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué Méthodes empiriques : Revue des documents, entretiens avec les services étatiques concernés (ICAT, UTCC et DFV)	<i>Un rapport du projet 2016 et proposition de programme de 2016 étaient disponibles</i> <i>Limitations :</i> Disponibilité de l'équipe antérieure : cinq personnes de l'équipe antérieure étaient disponibles, le CP et le CT n'étaient pas disponibles. Le ministère de l'Environnement et des Ressources forestières (MERF) était impliqué sur le volet 3, notamment la promotion de la filière bois-énergie : le cabinet en charge de ce volet n'étant plus disponible.
Durabilité	Vérification de la continuité des effets, ou du moins du maintien du niveau de maîtrise des différentes approches (auto-organisation des acteurs, continuité de la formation et applications des bonnes pratiques en production et transformation et de relations avec les entreprises d'exportation)	Concept d'évaluation : <i>L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué</i> Méthodes empiriques : Revue des documents, analyse de la stratégie de sortie du projet, et de ce qui a été poursuivi dans le cadre du projet suivant.	La qualité de données est bonne dans le sens que les documents sont disponibles.

4.2 Pertinence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la pertinence du projet ProDRA.

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de pertinence

Tableau 5 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	25 points sur 30
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	27 points sur 30
	Pertinence du concept	18 points sur 20
	Adaptabilité – adaptation au changement	20 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : 90 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Le critère de pertinence a été évalué selon quatre dimensions : la **Dimension 1 – conformité aux politiques et priorités** a montré que les politiques et stratégies diverses du gouvernement togolais, les stratégies du BMZ concernées ainsi que la mise en œuvre et le suivi et évaluation du ProDRA ont été pris en compte dans la conception du projet. Le projet collabore avec le ministère de l'Agriculture, des Productions animales et halieutiques (MAPAH) en tant qu'organisation de mise en œuvre technique. Les chaînes de valeur cibles du ProDRA ont été identifiées pour ne pas constituer des doublons dans les priorités gouvernementales. Les concepts plutôt novateurs de la GIZ ont été élaborés lors d'ateliers participatifs et ont fait l'objet d'un travail approfondi avec les partenaires de mise en œuvre avant d'être acceptés par ces derniers. La **Dimension 2 – conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes** a été assurée par l'équipe du projet en utilisant les outils de la GIZ pour identifier les besoins spécifiques et pertinents des parties prenantes et des bénéficiaires ainsi qu'en basant les activités sur une analyse des besoins avec les bénéficiaires et sur une base de demande, tout en étant en ligne avec l'objectif global du projet. **Le concept du projet est pertinent (Dimension 3)** : les objectifs et hypothèses sont vérifiables et traçables. Le projet suit une approche holistique du développement durable, prenant en compte l'interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique. Les capacités humaines, financières et institutionnelles limitées des partenaires n'ont cependant pu être que partiellement prises en compte. Il y a eu deux facteurs externes auxquels le **projet s'est bien adapté (Dimension 4)** : la pandémie de COVID-19 et la disponibilité et l'appropriation par les partenaires des activités planifiées. Le projet a abordé ces questions en adoptant entièrement les mesures sanitaires et en travaillant plus étroitement avec les partenaires, en organisant des ateliers pour les parties prenantes et en identifiant des points focaux dans les différentes organisations partenaires.

Dans l'ensemble, la pertinence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 90 points sur 100.

Analyse et évaluation de la pertinence

Les quatre dimensions du critère pertinence ont toutes été évaluées sur la base des questions analytiques de la matrice d'évaluation.

Pertinence – Dimension 1 : conformité aux politiques et priorités

La conformité aux politiques et priorités a été analysée par la consultation des documents de politique et de stratégie de développement agricole au Togo. Les politiques et stratégies diverses du gouvernement togolais ont été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation du ProDRA ainsi que les stratégies du BMZ. La coopération au développement germano-togolaise est basée sur le processus de réforme BMZ 2030, qui se concentre sur trois thèmes clés : 1) formation et croissance durable pour des emplois de qualité (champs d'action : formation professionnelle, promotion du secteur privé et financier) ; 2) un monde sans faim (champs d'action : sécurité alimentaire, développement rural, agriculture) ; 3) paix et cohésion sociale (champ d'action : bonne gouvernance) (BMZ 2022). Ces trois thèmes sont également centraux au projet, avec un accent plus fort sur les deux premiers. Ils sont donc pertinents. Tant au sein du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN) que du Plan national de développement (PND), le ProDRA est resté pertinent et intégré à ces éléments stratégiques.

Le projet collabore avec le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement rural (MAEDR) en tant qu'organisation de mise en œuvre technique. Selon la feuille de route 2020-2025, le projet contribue à réaliser les objectifs du PND et du PNIASAN, notamment la création d'emplois décents en milieu rural, le développement d'une économie durable, la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales (République togolaise 2018 et 2020 ; MAEH 2015 et 2015b). L'agriculture et le développement rural sont des priorités au Togo comme dans la majeure partie des pays pauvres très endettés. La stratégie du projet est donc en accord avec les orientations nationales et la stratégie nationale de la coopération au développement de l'Allemagne et de l'Union européenne, dans le cadre de l'Agenda 2030, notamment les

ODD 1 – Pas de pauvreté, 2 – Faim « zéro », 5 – Égalité entre les sexes, et 8 – Travail décent et croissance économique. Par ses activités d'organisation des agriculteurs en coopératives, le projet soutient également l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA 2010).

L'approche par chaîne de valeur du projet est cohérente avec les objectifs de la stratégie de développement agricole du gouvernement togolais et repose sur une approche similaire (FG_2_GouvNat). Les filières prioritaires du PNI SAN sont : le riz, le maïs, le sorgho, le manioc, l'igname, la tomate, la volaille, les ovins, les caprins, les porcins, les mollusques, les crustacés, l'ananas, la papaye, la noix de cajou, etc. Le constat est que ce sont les cinq premières filières qui sont soutenues par le gouvernement en matière de production végétale. Les chaînes de valeur ciblées par le ProDRA ont été identifiées ainsi que les entités gouvernementales de ne pas dupliquer les priorités du gouvernement, et ont donc choisi des chaînes de valeur différentes. Les priorités du projet ont été définies dès le départ avec les partenaires, y compris les partenaires gouvernementaux, dans le cadre d'ateliers participatifs. Ainsi, les priorités n'ont pas été fixées sans la connaissance et l'accord du gouvernement. Néanmoins, une personne interrogée a mentionné que les chaînes de valeurs choisies par le projet n'étaient pas des priorités nationales, mais que c'est à grâce à la prise en compte de ces chaînes de valeur par la GIZ que l'État a vu un potentiel dans ces nouvelles chaînes de valeur (Int_1_GouvNat).

Une personne interrogée a soulevé la question de savoir quel devrait être le rôle du gouvernement et de la coopération allemande, si le ProDRA est suffisamment intégré dans la vision stratégique du Togo ou s'il se concentre trop sur les chaînes de valeur (Int_2_Cooperation), cependant, ces déclarations n'ont pas pu être triangulées davantage en raison des ressources limitées. Les concepts plutôt novateurs de la GIZ ont été élaborés lors d'ateliers participatifs et ont fait l'objet d'un travail approfondi avec les partenaires de mise en œuvre avant d'être acceptés par ces derniers (FG_4_GIZ).

La dimension 1 du critère de pertinence – Conformité aux politiques et priorités – obtient **25 points sur 30**.

Pertinence – Dimension 2 : conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes

Pour identifier les besoins spécifiques et pertinents des parties prenantes et des bénéficiaires, l'équipe du projet a utilisé des outils de la GIZ (Capacity works), par exemple la carte des acteurs, au début et pendant la mise en œuvre du projet. Sur cette base, l'équipe de projet a pu développer une diversité d'outils et activités, y compris des outils de travail et des supports didactiques pour les différentes formations, qui sont également utilisés par les partenaires. Le ProDRA a identifié les besoins des partenaires pour les appuyer en matériel et équipement (par exemple les motopompes, les tricycles pour le transport des produits et le matériel d'apprentissage) (Int_1_Gouv), en formation des agents du ministère (FG_1_GouvNat), en formation des formateurs et formatrices (Int_2_Gouv) et aussi avec une variété de formations adressées directement aux bénéficiaires. Ceci a été soutenu par la création d'un pool de formateurs et formatrices avec la fourniture de kits de formation tout en prenant l'entière responsabilité de toute la logistique. Sur la base de demandes, décrivant les besoins des partenaires, certains départements ont reçu des subventions locales pour réaliser des diagnostics, notamment sur les zones d'aménagement agricoles planifiées (ZAAP) (FG_1_GouvNat) mais aussi pour réaliser des formations *Farmer Business School* (Int_1_GouvNat). L'équipe du projet a basé toutes ses activités sur une analyse des besoins avec les bénéficiaires et doit être axée sur la demande, tout en s'inscrivant dans l'objectif global du projet (Int_8_GIZ). Au cours de la mission, on a pu observer par exemple que l'équipe de projet a reçu des appels téléphoniques de nouveaux bénéficiaires potentiels, qui ont ensuite convenu ensemble d'une évaluation plus approfondie de leurs besoins. En même temps, presque tous les agriculteurs, agricultrices et partenaires ont exprimé leur besoin de plus de ressources financières (Int_1,3_Gouv, Int_1, 3_MPME, FG_3,5,6_Union/Coop, FG_1,3_Union, FG_2,3_Coop), qui ne peuvent cependant être fournies par un projet aux ressources limitées, qui a déjà assuré de nombreux services.

La dimension 2 du critère de pertinence – Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **27 points sur 30**.

Pertinence – Dimension 3 : pertinence du concept

Le concept du projet et la théorie du changement ont été développés en étroite collaboration avec les partenaires pour la conception et la mise en œuvre. Le temps et les ressources, donc les ressources humaines et financières du projet, ont été alloués de manière adéquate en fonction des produits et des résultats. Un chargé de projet a déclaré que l'un des indicateurs (sur la traçabilité des produits) était trop ambitieux (Int_5_GIZ), mais qu'il parviendrait tout de même à l'atteindre. Tous les autres indicateurs ont été jugés pertinents.

Les objectifs et hypothèses sont vérifiables et traçables. Le projet suit une approche holistique du développement durable, prenant en compte l'interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique. Les capacités humaines, financières et institutionnelles limitées des partenaires n'ont cependant pu être que partiellement prises en compte, comme le montre la première dimension.

La dimension 3 du critère de pertinence – Pertinence du concept – obtient **18 points sur 20**.

Pertinence – Dimension 4 : adaptabilité – adaptation au changement

Il y a eu deux facteurs externes auxquels le projet a été adapté : La pandémie de COVID-19 et la disponibilité et l'appropriation par les partenaires :

1) Le ProDRA a réagi aux restrictions sanitaires (Int_4_GIZ) en adoptant entièrement les mesures sanitaires édictées par le gouvernement. Il y a eu une conception des outils digitaux de formation, mais leur utilisation n'est pas effective et la vulgarisation n'a pas été faite car le développement d'outils numériques prend du temps. Avec les nouvelles vagues de contamination et les nouveaux variants du COVID-19, le projet a été confronté à une plus sévère restriction de la disponibilité des partenaires, à une suspension des ateliers de rencontres d'échanges et des réunions et à la restriction du travail en présentiel. Il a été sous le poids d'une augmentation du coût des activités en raison de l'augmentation substantielle des indemnités journalières par le ministère des Finances et de l'inflation du coût de la vie à cause du COVID-19.

2) L'indisponibilité et l'insuffisance d'appropriation par les partenaires des activités planifiées ont été des facteurs qui ont ralenti la mise en œuvre de certaines activités (Rapport annuel ProDRA 2021). Le projet a abordé cette question en travaillant plus étroitement avec les partenaires, en organisant des ateliers pour les parties prenantes et en identifiant des points focaux dans les différentes organisations partenaires.

La dimension 4 du critère de pertinence – Adaptabilité/adaptation au changement – obtient **20 points sur 20**.

Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 6 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

Pertinence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Conformité aux politiques et priorités	Le projet répond aux objectifs nationaux fixés dans les stratégies du pays : <ul style="list-style-type: none"> • PNIASAN • Politique agricole togolaise 	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation</p> <p>Méthodes empiriques : Revue et analyses des documents de stratégies,</p>	Bonne qualité des données (documents et parties prenantes concernées disponibles).

Pertinence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan national de développement • Feuille de route gouvernementale • Plan Togo 2025 • Promotion du consommateur local • La stratégie pays du BMZ • Les objectifs globaux de développement durable 	politiques et plans ; Entretiens avec le partenaire politique national du projet Entretiens avec les parties prenantes comme le MAEDR	
Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	L'évaluation s'est concentrée sur l'adéquation du projet aux besoins spécifiques des parties prenantes et bénéficiaires des activités du projet. Les parties prenantes concernées sont les bénéficiaires des activités du projet, soit au niveau d'appui technique, matériels didactiques, projets pilotes	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation Méthodes empiriques : Entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires	Les parties prenantes et les bénéficiaires étaient disponibles pour apporter leurs points de vue, retours et expériences sur les activités du projet
Pertinence du concept*	Analyse du réalisme et de l'adéquation du concept du projet	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation Méthodes empiriques : Entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires, analyse de documents	Les parties prenantes ont partagé leurs avis, leurs points de vue et leurs retours d'une manière assez transparente et claire. Mais les parties prenantes pourraient avoir des opinions négatives sur le projet, si elles jugent qu'elles n'ont pas bénéficié directement des activités du projet.
Adaptabilité – adaptation au changement	Vérifier si la proposition d'amendement a cherché à adapter le projet à des défis ou des dynamiques ; vérifier comment le ProDRA a réagi aux restrictions sanitaires	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation Méthodes empiriques : Revue et analyse de la proposition d'amendements ; entretiens avec l'équipe du projet et avec les partenaires du projet	La qualité des données et les informations est bonne, considérant l'engagement d'équipe du projet et des parties prenantes

* Le concept du projet englobe l'objectif du projet et la théorie du changement (modèle de résultats de la GIZ, illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative) avec les extrants, les activités, les instruments et les hypothèses de résultat, ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, etc.).

4.3 Cohérence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la cohérence du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de cohérence

Tableau 7 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Cohérence	Cohérence interne	50 points sur 50
	Cohérence externe	48 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 98 points sur 100 Appréciation : « Niveau 1 : Très bon résultat »,

Dans le cadre de la **cohérence interne (Dimension 1)**, l'un des points les plus forts du projet est que les concepts éprouvés de ProDRA ont été capitalisés et adoptés par d'autres projets de la GIZ, ce qui a permis de créer des synergies complémentaires et une forte cohérence entre tous les projets agricoles de la GIZ et de la KfW : le projet est un projet d'ancrage pour les neuf projets de la GIZ dans le secteur agricole et assume une fonction de coordination de tous ces projets appelés « secteur vert ») afin de permettre d'une part des efficacités opérationnelles (par ex. administration commune) et d'autre part des synergies techniques. **Dans le cadre de la cohérence externe (Dimension 2)**, le ProDRA travaille avec trois autres projets du gouvernement, avec l'Union européenne sur son composant de cofinancement ProCAT ; est en contact formel et informel avec les rares projets agricoles internationaux et soutient le BMZ dans la coordination des partenaires techniques et financiers au sein d'un groupe de travail. En outre, le responsable de mission assure une gestion uniforme des parties prenantes (« *One Face to the Customer* »).

Ces efforts de coordination se sont avérés très importants. Tous les partenaires ont énormément apprécié la coordination et la synergie qui est faite du secteur agricole par le ProDRA. Globalement, la cohérence interne et externe est très bien gérée par les responsables et l'équipe du ProDRA et le principe de subsidiarité est poursuivi et appliqué par le projet.

Dans l'ensemble, la cohérence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 98 points sur 100.

Analyse et évaluation de la cohérence

L'analyse a été faite selon la base de la matrice d'évaluation et des données collectées et des entretiens.

Cohérence – Dimension 1 : cohérence interne

Le projet a travaillé en coordination avec des projets de la GIZ et la KfW comme PAPR (KfW), ProCAT, ProCIV, ProSecAI, ProFinA, EFTPA, EFTPA-Femmes, F4F et SSAB. La répartition des actions du ProDRA s'est faite avec une interaction prioritairement entre projets GIZ financés par le BMZ et avec l'Union européenne avec des cofinancements. Il s'agit de la prise en compte d'autres CVA comme le soja avec ProSecAI, ProCIV et ProFinA, le café-cacao par le SSAB (clôturé), l'ananas et les légumes par le ProCAT, l'anacarde par le ProCIV. Sur des approches de travail, l'aspect chaînes de valeur est transversal sur le ProCIV, le ProSecAI et le ProCAT et concernant le financement, le ProFinA a entièrement récupéré les actions du ProDRA avec une nouvelle approche. Les questions de sécurité alimentaires sont gérées par le ProSecAI

et les questions de formation sont gérées par l'EFTPA avec un focus sur les femmes qui concernent EFTPA-femmes.

Les synergies mises en place concernent une collaboration sur des activités qui visent l'atteinte d'un même objectif. Par exemple, le ProCAT collabore sur la filière ananas pour l'accroissement des revenus des PME et l'amélioration technique des processus de transformation. Le ProFinA collabore pour l'amélioration des services financiers aux mêmes bénéficiaires que le ProDRA et le PNPER collabore pour les formations en entrepreneuriat ciblées sur la production maraichère. Le projet est en outre un projet d'ancrage pour tous les projets de la GIZ dans le secteur agricole et assume une fonction de coordination de tous ces projets (appelés « secteur vert ») afin de permettre d'une part des efficacités opérationnelles (par ex. administration commune) et d'autre part des synergies techniques (Int_1_GIZ). Ces efforts de coordination se sont avérés très importants. La KfW a énormément apprécié la coordination par le ProDRA du secteur agricole. Pour la KfW, l'identification de pistes à réhabiliter dans les zones d'intervention du ProDRA contribue à un meilleur accès des produits agricoles dont la disponibilité est plus croissante quand de bonnes pratiques sont adoptées. La synergie a été très bien menée. En outre, avec l'approche de « secteur vert », le responsable de mission assure une gestion uniforme des parties prenantes (« *One Face to the Customer* ») (Int_1-3_Coopération, FG_1_GouvNat, Int_1_GouvNat, Int_1-5_Gouv, Int_4-6_GIZ).

Cette analyse a été conduite avec des entretiens menés avec les chefs de projet (Int_1-5_GIZ, Int_3_Coopération) et l'exploration documentaire (GIZ 2016, 2018a, b, 2020, 2021 ; ProDRA 2016-2021). Pour la majorité des projets, l'offre a été faite sur la base de certains concepts éprouvés de ProDRA (ProCIV, ProSecAL) ou sur la nécessité de mener des actions de grande envergure qui ne pouvaient être réalisées par ProDRA seul (par exemple ProFinA et F4F). Les premiers (ProSecAl et ProCIV) ont été soutenus par les SEWOH afin de répondre aux besoins croissants (Int_2_GIZ). Comme ces projets travaillent de manière complémentaire et non isolée, avec des mécanismes éprouvés similaires à ceux de ProDRA, mais avec des centres d'intérêt différents (chaines de valeur, régions, groupes cibles), les synergies entre les projets sont fortes et bien coordonnées et fonctionnent comme un mécanisme de renforcement (Int_4_GIZ, Int_7_GIZ). Un exemple est le projet de ProFinA avec une approche basée sur les modèles d'affaires : pour éviter de doubler le travail, ProFinA a repris la composante financière par ProDRA à son démarrage en 2020, tout en continuant avec les mêmes bénéficiaires pour créer des synergies entre leurs efforts (Int_3_GIZ, Int_4_GIZ).

Le projet conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains).

La dimension 1 du critère de cohérence – Cohérence interne – obtient **50 points sur 50**.

Cohérence – Dimension 2 : cohérence externe

Tous les partenaires interrogés ont énormément apprécié la coordination qui est faite du secteur agricole par le ProDRA (Int_1-3_Coopération, FG_1_GouvNat, Int_1_GouvNat, Int_1-5_Gouv). La GIZ au Togo a une très bonne réputation auprès des partenaires, y compris les ministères, et ProDRA y a largement contribué (Int_2_coopération).

La collaboration avec les partenaires étatiques concerne les directions centrales et générales du ministère de l'Agriculture et se fait par l'intermédiation d'un coordonnateur en développement rural qui a été un ancien fonctionnaire du ministère et qui facilite la collaboration proche avec le ministre. Il y a eu un changement positif de collaboration à la suite du dernier remaniement ministériel, qui s'est améliorée depuis les relations avec les ministres précédents. Cette collaboration a permis d'instituer le Groupe de travail de la coopération technique allemande (GTCTA) qui a été entériné par un arrêté du ministre de l'Agriculture. À travers le GTCTA, le ProDRA a informé régulièrement le ministère et ses institutions de l'évolution de la mise en œuvre du projet.

Il n'y avait pas de coopération internationale allemande avant 2012 à cause de la rupture de la coopération, ProDRA était donc l'un des premiers projets du secteur. C'est la raison pour laquelle la coopération allemande a dû établir la confiance avec les partenaires en partant de zéro et ne pouvait pas s'appuyer sur un partenariat et une expérience établie de longue date comme dans les autres pays partenaires. L'interruption de la coopération internationale au Togo a réduit considérablement le paysage des donateurs internationaux par rapport aux pays voisins d'Afrique de l'Ouest. De même, il n'existe que quelques projets dans le secteur du développement agricole. La GIZ et le ProDRA sont parmi les rares qui mettent en œuvre le projet avec une grande équipe technique qui leur est propre. Néanmoins, la forte cohérence entre le ProDRA et l'Union européenne apparaît dans sa composante de cofinancement ProCAT et la collaboration est jugée excellente (Int_1_Coopération). Comme les projets des autres donateurs sont plutôt courts, la collaboration avec ProDRA se limite à un échange informel et régulier. C'est la raison pour laquelle les entretiens n'ont pas été menés avec des donateurs internationaux autres que l'Union européenne. Néanmoins, ProDRA soutient un groupe de travail présidé par le ministère de l'Agriculture et le BMZ qui inclut la participation d'autres partenaires techniques et financiers (GPTFSA : Groupe des partenaires techniques et financiers du secteur agricole) (FG_2_GouvNat). Ce groupe devrait se réunir plus souvent pour permettre une meilleure coordination entre les partenaires, ce qui ne relève cependant pas de la responsabilité du projet (Int_2_Coopération).

Les projets et programmes des partenaires internationaux actuels dans le domaine de l'agriculture et le développement rural sont les suivants :

- Projet d'appui au secteur agricole (PASA) de la Banque mondiale
- Projet de productivité agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO) – Togo de la Banque mondiale
- Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (PNPER) du Fonds international de développement agricole (FIDA)

Les projets et programmes hors de la GIZ ont des approches différentes et opèrent selon l'approche de chaîne de valeur sur des filières différentes (Int_5_Gouv). Ces projets touchent cependant des filières de ProDRA, notamment café-cacao dans le cadre du PASA et légumes pour le PNPER. Le PPAAO-Togo est orienté vers la recherche et contribue à la recherche variétale dans l'anacarde (FG_2_GouvNat). L'échange entre les projets est informel. Un échange plus formel par un mémorandum d'entente en 2020 s'est établi avec le Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (PNPER) sur une collaboration afin d'appuyer les organisations de maraîchage. Ainsi, le ProDRA a utilisé ses champs d'expertise pour élaborer des plans d'affaires et a contribué à l'élaboration de 400 plans d'affaires pour un besoin de financement total équivalent à 2 millions d'euros. Dans ce cadre, 200 Plans ont déjà obtenu leur visa d'octroi de financement par le PNPER et également, 591 exploitant-es agricoles ont reçu une formation aux bonnes pratiques de production (FG_4_GIZ). En outre, le gouvernement du Togo a initié le Projet d'appui à l'employabilité et à l'insertion des jeunes dans les secteurs porteurs sur les expériences de la coopération technique allemande au Togo et sur un financement de la Banque africaine de développement.

Pour le ProDRA et sa collaboration avec ses partenaires, les tâches sont bien réparties au niveau le plus bas de mise en œuvre possible (principe de subsidiarité). Certaines des décisions prises par le ministère de l'Agriculture pourraient être déléguées à un niveau inférieur, ce qui permettrait aux personnes chargées de la vulgarisation agricole de prendre des mesures plus pertinentes et plus flexibles. Ceci ne peut cependant pas être facilement influencé par le projet et n'est donc pas pris en compte dans l'évaluation. L'intervention des projets n'a pas pris en charge les tâches que les partenaires devraient accomplir. Par exemple, elle n'a pas construit d'infrastructures parallèles (comme un service de vulgarisation non gouvernemental), mais est restée à un niveau de conseil aux partenaires.

La dimension 2 du critère de cohérence – Cohérence externe – obtient 48 points sur 50.

Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 8 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Cohérence interne	Coopération des projets et programmes de la coopération au développement allemande : <ul style="list-style-type: none"> • PAPR (KfW) • ProCAT • ProCIV • ProSecAI • ProFinA • EFTPA • EFTPA-Femmes • F4F • SSAB 	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe</p> <p>Méthodes empiriques : Entretiens, analyse de documents</p>	Bonne qualité des données grâce au nombre et à la diversité des informateurs et documents clés
Cohérence externe	Coopération avec les projets et programmes des partenaires dans le domaine de l'agriculture et le développement rural <ul style="list-style-type: none"> • Union européenne • PASA • PPAAO-Togo • PNPER • ONUDI 	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe</p> <p>Méthodes empiriques : Revue et analyse de documents ; entretien avec les parties prenantes, donneurs, et l'équipe du projet.</p>	Bonne qualité des données grâce au nombre et à la diversité des informateurs et documents clés

4.4 Efficacité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficacité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficacité

Tableau 9 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	28 points sur 30
	Contribution à l'atteinte des objectifs	28 points sur 30
	Qualité de la mise en œuvre	19 points sur 20
	Résultats imprévus	18 points sur 20
Note et appréciation globales		<p>Note : 93 points sur 100</p> <p>Appréciation : Niveau 1 : Très bon résultat</p>

L'analyse et l'évaluation du critère d'efficacité ont touché quatre dimensions. **L'atteinte des objectifs (Dimension 1)** a montré que tous les 5 indicateurs de l'objectif du projet ProDRA ont été pleinement atteints à l'issue du projet. Les 2 indicateurs d'impact du projet ProCAT ont également été pleinement atteints. La **contribution à l'atteinte des objectifs (Dimension 2)** a montré le grand succès des actions de structuration des coopératives et des organisations concernées, des formations aux bonnes pratiques et aux modèles économiques. Les trois hypothèses d'efficacité ont pu être confirmées : 1) L'organisation des coopératives d'ananas et de légumes/épices offre des services professionnalisés à leurs membres pour réaliser des objectifs définis en commun. 2) L'intégration des bonnes pratiques de production et de transformation par les producteurs, productrices et les MPME dans la transformation/l'exportation d'ananas et des légumes/épices a contribué à faciliter l'application des mesures de mise aux normes. 3) L'institutionnalisation de l'approche *Farmer Business School* au niveau national (C2) soutient les exploitations de production à utiliser les outils de gestion dans les CVA du projet. Néanmoins, l'institutionnalisation de l'approche *Farmer Business School* peut être confirmée seulement partiellement. Les résultats dans le cadre de ces trois hypothèses contribuent à la réalisation de l'objectif du module, en augmentant les performances techniques et économiques des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues (objectif). Sur la base des « Considérations relatives au modèle Capacity Works », **la qualité de la mise en œuvre du projet (Dimension 3)** peut être confirmée. Il utilise un suivi basé sur les résultats. Il poursuit une stratégie convenue avec les partenaires. Certains supports de communication auraient pu être mis à disposition de manière plus systématique par une approche de gestion stratégique des connaissances. Il implique tous les acteurs pertinents, sauf la société civile, selon une structure de pilotage entre le ministère, les donateurs et le ProDRA. Les processus de changement pertinents sont implantés dans ce système. Il adopte une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, par des échanges très réguliers et proches des partenaires et par le fait de donner aux membres de l'équipe un large degré de responsabilité autogérée et d'expérimenter et tester de nouvelles approches innovantes sur le terrain. Les entretiens avec les coopératives et les partenaires indiquent peu de **résultats imprévus (Dimension 4)** pendant la mise en œuvre du projet, mais montrent des effets potentiels sur l'environnement pendant la mise en œuvre du projet. L'équipe du projet était consciente de ces résultats et que les approches agroécologiques au niveau de la production peuvent contribuer à réduire ces pressions à l'avenir.

Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 93 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'efficacité

Les quatre dimensions du critère d'efficacité ont été évaluées sur la base des questions analytiques de la matrice d'évaluation et d'une analyse de la contribution.

Efficacité – Dimension 1 : atteinte des objectifs (prévus)

Cette dimension est axée sur la réalisation de l'objectif du projet, lequel est formulé de manière précise. Cinq indicateurs du module sont utilisés pour en évaluer l'atteinte, dont le contrôle de qualité (voir tableau 10) montre qu'ils répondent, dans une large mesure, aux critères SMART (GIZ 2021). À la suite des prolongations du projet et des rallonges budgétaires correspondantes, les cibles des deux indicateurs ont été adaptées (Indicateur 2, 3), un indicateur a été précisé plus avant (indicateur 1) et les indicateurs 4 et 5 ont été ajoutés (GIZ 2016 ; GIZ 2021). Un indicateur a été transformé et élargi (indicateur du module à indicateur d'*output*).

Réalisation des extrants

Selon les informations trouvées dans les documents et surtout lors des ateliers avec l'équipe de projet, les indicateurs qui indiquent l'atteinte des résultats au niveau extrant/output ont presque tous atteint leurs valeurs cibles. Les valeurs correctes ont été vérifiées lors de la phase d'évaluation.

Tableau 10 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation/outcome)

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre initiale/la dernière offre d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté (uniquement si nécessaire à des fins de mesure ou de compréhension)
<p>Indicateur d'objectif de module 1 34 000 représentant-es/employé-es des acteurs des CVA soutenus à travers les formations et les accompagnements, dont 30 % de femmes et 30 % de jeunes adultes, confirment que leur situation professionnelle s'est améliorée (emploi supplémentaire, emplois créés, amélioration des conditions de travail) grâce aux appuis du ProDRA. Valeur de base : 0 acteur Valeur cible : 34 000 acteurs (dont 10 200 femmes et 10 200 jeunes adultes) Valeur actuelle (07-11-2022) : 45 226. Taux de réalisation (07-11-2022) : 100 % Source : Échantillonnage représentatif et analyse, réalisé par le ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Probablement oui – Comment les jeunes femmes sont-elles comptées – sont-elles comptées deux fois ? Réalisable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	<p>Vu que le projet clôture en janvier 2023 et que l'évaluation se réalise en mai 2022, nous avons ajusté la valeur cible à la proportion de 89 % (67 mois sur 75 mois) donc Valeur cible à l'évaluation : 30 373 Valeur atteinte : 45 226</p>
<p>Indicateur d'objectif de module 2 11 000 représentant-es/employé-es des acteurs (exploitations agricoles, PME – micro, petites et moyennes entreprises), entreprises d'exportation) des CVA soutenues, dont 30 % de femmes et 30 % de jeunes, ont augmenté leurs revenus annuels de 25 % en moyenne. Valeur de base : N personnes avec un revenu annuel de 724 EUR (474 825 XOF) en moyenne Valeur cible : 11 000 personnes qui ont augmenté leurs revenus de 25 % à 905 EUR (593 641 XOF) Valeur actuelle (07-11-2022) : 13 714 qui ont augmenté leurs revenus de 25 % Taux de réalisation (07-11-2022) : 100 % Source : Échantillonnage représentatif, réalisé par le ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalisable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	<p>Vu que le projet se clôture en janvier 2023 et que l'évaluation a eu lieu en mai 2022, nous avons ajusté la valeur cible à la proportion de 89 % (67 mois sur 75 mois) donc Valeur cible à l'évaluation : 9 827 personnes qui ont augmenté leurs revenus de 25 % à 905 EUR (593 641 XOF) Valeur atteinte : 13 714</p>
<p>Indicateur d'objectif de module 3 Les acteurs des CVA (coopératives, entreprises) soutenues ont déposé 300 demandes de crédit bancables auprès des institutions financières. Valeur de base : 0 demande de crédit Valeur cible : 300 demandes de crédit bancables Valeur actuelle (07-11-2022) : 266 Taux de réalisation (07-11-2022) : 89 % Source : analyse des données issues du suivi des demandes de crédit réalisée par le ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalisable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	<p>Vu que le projet se clôture en janvier 2023 et que l'évaluation a eu lieu en mai 2022, nous avons ajusté la valeur cible à la proportion de 89 % (67 mois sur 75 mois) donc Valeur cible à l'évaluation : 268 Valeur atteinte : 266 (la différence est inférieure à 1 %, donc négligeable)</p>

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre initiale/la dernière offre d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté (uniquement si nécessaire à des fins de mesure ou de compréhension)
<p>Indicateur d'objectif de module 4 Le volume d'exportation de 22 000 tonnes des MPME soutenues dans les CVA ananas et légumes a globalement augmenté de 10 % entre 2020 et 2022. Valeur de base : 22 000 tonnes Valeur cible : 24 200 tonnes Valeur actuelle (07-11-2022) : 26 510 tonnes (20,5 %) Taux de réalisation (07-11-2022) : 110 % Source : analyse des enquêtes menées auprès des entreprises concernant le volume des exportations, réalisée par le ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalizable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	<p>Vu que le projet se clôture en janvier 2023 et que l'évaluation a eu lieu en mai 2022, nous avons ajusté la valeur cible à la proportion de 89 % (67 mois sur 75 mois) donc Valeur cible à l'évaluation : 19 653 Valeur atteinte : 26 510</p>
<p>Indicateur d'objectif de module 5 Le volume de production de produits transformés des entreprises soutenues dans les CVA fruits et légumes a augmenté de 10 % entre 2020 et 2022, de 24 450 t à 26 895 t. Valeur de base : 24 550 tonnes Valeur cible : 26 895 plus 10 % tonnes Valeur actuelle (07-11-2022) : 29 145 tonnes 18,72 % Taux de réalisation (07-11-2022) : 100 % Source : Enquêtes du ProDRA/Rapports</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalizable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	<p>Vu que le projet se clôture en janvier 2023 et que l'évaluation a eu lieu en mai 2022, nous avons ajusté la valeur cible à la proportion de 89 % (67 mois sur 75 mois) donc Valeur cible à l'évaluation : 24 107 Valeur atteinte : 29 145</p>
<p>Indicateurs d'impact du ProCAT (Objectif général : La compétitivité des entreprises de transformation d'ananas au Togo est améliorée)</p>		
<p>Les prix des produits d'ananas togolais destinés à l'export (jus, fruits frais et séchés FOB) sont au moins 5 % plus bas que la valeur de référence 2018. Valeur de base (2018) : 1,39 EUR/l, 0,8 EUR/kg, 9,5 EUR/kg (jus, fruits frais et séchés) Valeur cible (2021) : 1,33 EUR/l, 0,77 EUR/kg, 9,14 EUR/kg Valeur actuelle (fin 2021) : 0,87 EUR/l, 0,33 EUR/kg, 7,23 EUR/kg Taux de réalisation (07-11-2022) : 100 % Source : Rapport du ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalizable : Oui Pertinent : Oui Limité dans le temps : Oui</p>	
<p>Le tonnage d'ananas transformés dans les unités de transformation certifiées a augmenté de 50 %. Valeur de base (2018) : 2133 tonnes/an Valeur cible (2021) : 2879,5 tonnes/an Valeur actuelle (fin 2021) : 6705 tonnes/an Taux de réalisation (2021) : 100 % Source : Rapport du ProDRA</p>	<p>Spécifique : Oui Mesurable : Oui Réalizable : Oui Pertinent : Oui</p>	<p>Limité dans le temps : Oui</p>

*SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps

L'équipe d'évaluation estime que les 5 indicateurs de l'objectif du projet ProDRA ont été pleinement atteints à l'issue du projet. Les 2 indicateurs d'impact du projet ProCAT ont également été pleinement atteints.

La dimension 1 du critère d'efficacité – Atteinte des objectifs (prévus) – obtient **28 points sur 30**.

Efficacité – Dimension 2 : contribution à l'atteinte des objectifs

Cette dimension se concentre sur la plausibilité de la théorie du changement, notamment sur la mesure dans laquelle les activités et surtout les *outputs* du projet contribuent à la réalisation de son objectif en se basant, entre autres, sur les indicateurs au niveau *output*. Afin d'évaluer les relations de cause à effet entre les activités, les *outputs* et l'objectif du module, trois hypothèses de résultats présentées pour le critère d'efficacité (HE1, HE2 et HE3) ont été choisies. Des preuves ont été rassemblées pour démontrer la validité des hypothèses et du récit de contribution.

Tableau 11 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité

Hypothèse de résultat 1 (activité – extrait – réalisation/outcome)	L'organisation des coopératives d'ananas et de légumes/épices (A1) offre des services professionnalisés à leurs membres (A2) pour réaliser les objectifs définis en commun (Output A). Les résultats permettent d'augmenter la performance technique et économique des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues (objectif).
Supposition	Les membres sont en mesure de payer les services. Les acteurs à la base sont impliqués dans les actions avec les responsables des organisations dans les CVA et les capacités suffisantes de partenaires.
Risques/résultats imprévus	Aucun appui ou mécanisme de viabilité de l'accompagnement n'existe.
Explication alternative	Les performances économiques et techniques ont été influencées par des facteurs externes, comme la volatilité du marché international ou les réformes du gouvernement.
Confirmée/partiellement confirmée/non confirmée	Confirmée.
Hypothèse de résultat 2 (activité – extrait – réalisation/outcome)	L'intégration des bonnes pratiques de production et de transformation par les exploitations et les MPME dans la transformation/les exportations de l'ananas et des légumes/épices a contribué à faciliter l'application des mesures de mise aux normes. Elles contribuent ainsi à la réalisation de l'objectif du module, en augmentant la performance technique et économique des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues (objectif).
Supposition	Les formations proposent l'application des technologies, adaptées aux ressources disponibles des exploitations agricoles, notamment au-delà de la fin du projet. Cette hypothèse peut être réalisée en supposant que les effets du changement climatique restent gérables.
Risques/résultats imprévus	L'application des mesures peut être bouleversée par des chocs imprévus comme le cas de la crise sanitaire ou des invasions d'acridiens. Les chocs ou situations imprévues ont plus prévalu lors de la mise en œuvre réduisant à néant les efforts du projet.
Explication alternative	Mesures des autres projets/ONG
Confirmée/partiellement confirmée/non confirmée	Confirmée
Hypothèse de résultat 3 (activité – extrait – réalisation/outcome)	L'institutionnalisation de l'approche <i>Farmer Business School</i> au niveau national (C2) soutient les exploitations dans l'utilisation des outils de gestion dans les CVA du projet. Ce résultat contribue à l'<i>Output B</i> et permettent d'augmenter la performance technique et économique des acteurs des chaînes de valeur agricoles promues (objectif).

Supposition	Le gouvernement est prêt à adopter une nouvelle approche. Cette hypothèse peut être réalisée en supposant que la stabilité politique et une volonté fondamentale de réforme du gouvernement sont maintenues.
Risques/résultats imprévus	Les structures d'attache pour l'atteinte des objectifs changent d'un gouvernement à un autre. Les reformulations successives rendent caduc le travail réalisé si les stratégies sont arrimées aux plans/programmes gouvernementaux initiaux. Le ProDRA doit changer d'ancrage institutionnel à chaque remaniement ministériel.
Explication alternative	Mesures des autres projets/ONG
Confirmée/partiellement confirmée/non confirmée	Confirmée

Ces hypothèses peuvent être réalisées en supposant que les fluctuations des prix sur le marché mondial n'affectent pas le développement économique au Togo et que les implications de la pandémie de COVID-19 sont restées gérables.

Hypothèse d'efficacité HE1 :

L'organisation des coopératives et des organisations liées était supportée du début du projet et par le projet antérieur. Il s'agit donc d'un élément central du projet (Int_5_GIZ, FG_4_GIZ, Int_2_Coopération, FG_1_GouvNat). L'équipe du projet a travaillé ensemble avec des partenaires étatiques, privés et des consultantes externes pour offrir des formations aux membres des coopératives sur l'organisation, compris la structuration des coopératives et la compatibilité, ainsi que l'appui technique (Int_3_MPME, FG_1_GouvNat, Int_1_Priv). Plus de 11 000 acteurs des chaînes de valeur soutenus ont offert des services par leurs organisations (indicateur 1.1. d'extrait A). L'objectif de 6 000 acteurs a donc été dépassé. La plupart de ces acteurs sont organisés en coopératives, dans 257 coopératives en particulier. Toutes les coopératives interrogées ont rapporté que leur organisation était améliorée par les formations et accompagnements offerts par le projet (FG_1-6_Union/Coop, FG_1-5_Coop) parce qu'elle les a soutenus dans la formalisation de leurs coopératives pour obtenir un statut juridique (selon l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives – OHADA 2022). Ce statut est reconnu par les acteurs étatiques ainsi que par les institutions financières (FG_1_GouvNat, Int_3_GIZ). L'immatriculation des coopératives appuie les coopératives dans leur demande de crédits, car les institutions financières ont plus confiance lorsque le demandeur est intégré dans des structures professionnelles (Int_4_MPME).

Le projet a en outre soutenu les acteurs pour que les coopératives d'ananas et de légumes/épices soient intégrées dans différentes structures et mécanismes orientés vers le marché le long des chaînes de valeurs. Ces structures et mécanismes permettent aux coopératives de définir des objectifs communs et d'offrir des services professionnels à leurs membres. L'un des exemples les plus intéressants à cet égard a été établi pour la chaîne de valeur ananas, principalement avec le cofinancement de ProCAT : au cours des années du projet, l'organisation des coopératives a permis de les intégrer dans des structures de plus en plus formelles de la Fédération nationale des coopératives productrices d'ananas du Togo (FENACOPAT) (FG_6_Union/Coop, FG_1,3_Priv, FG_1_Union, Int_3_MPME). Dans le modèle de résultats, cette organisation des coopératives en une fédération peut être attribuée au résultat A1 (voir la figure 1 du chapitre 2.2.). Aujourd'hui, elle offre une plateforme intelligente et un mécanisme de commercialisation des produits entre exploitations de production, transformation et exportation pour le marché international, régional et local. La plateforme fournit des services professionnels tels que des achats centraux, un contrôle interne, des systèmes de contractualisation pour tous les agriculteurs et agricultrices au sein de leurs coopératives, la certification des produits biologiques et l'amélioration de la qualité grâce à des moyens de transport améliorés (financés par une subvention locale de ProCAT), un soutien technique ainsi que l'échange d'informations et de connaissances entre coopératives. Il

offre ces services centralisés au niveau régional (5 plateformes) et sous régional (niveau de la préfecture). Il leur permet d'organiser une vente centrale de leurs produits et une négociation des prix ainsi qu'une meilleure qualité et diversification des produits. En outre, elle comprend un mécanisme financier prometteur grâce aux cotisations des membres ainsi qu'aux bénéfices tirés de la vente d'ananas biologiques sur le marché international. Cette plateforme n'a pu être établie que grâce aux relations et à la confiance que les projets (ProDRA et ProCAT) ont su établir avec tous les partenaires de la chaîne de valeur pendant plusieurs années. D'autre part, elle peut être attribuée à l'organisation formalisée des agriculteurs et agricultrices en coopératives, qui leur a permis de s'organiser et de communiquer plus efficacement avec un grand groupe (FG _6_Union/Coop). En outre, l'organisation des coopératives a permis de réagir à l'évolution rapide des normes tout au long de la CVA, car les parties prenantes peuvent plus facilement être informées (FG _1_Union, FG _3_Coop, FG _6_Union/Coop). Le cofinancement de ProCAT a apporté une contribution majeure à ce mécanisme, car cette base financière a permis de développer intensivement ce système. Ce mécanisme prometteur est la base pour d'autres chaînes de valeur, compris la Fédération nationale des organisations maraichères du Togo (FENOMAT) et est en train d'être établi également pour les chaînes de valeur des légumes/épices (FG_2_Priv).

Plusieurs membres de coopératives ont indiqué que leur situation socio-économique globale s'est améliorée (FG _1-6_Union/Coop, FG _1-5_Coop). Par exemple, ils ont remarqué qu'aujourd'hui, ils peuvent se permettre de rouler à moto et non plus seulement à bicyclette, ce qui leur permet de transporter leurs produits plus rapidement et efficacement (Int X, X Int_8_GIZ). Avec la vente coordonnée de leurs produits et la négociation des prix, la meilleure qualité et la diversification des produits, cela les a aidés à augmenter leurs revenus, à améliorer le transport et à envoyer leurs enfants à l'école (FG _3_Coop).

En termes de résultats, de nombreux partenaires ont déclaré que sans ProDRA, le secteur agricole au Togo ne serait pas le même aujourd'hui.

- Il existe un système organisationnel clairement structuré entre tous les acteurs des chaînes de valeur sélectionnées, ce qui favorise la collaboration, la communication et la confiance entre les acteurs.
- L'interprofession est un concept unique dans la région, qui a été partiellement soutenu par le projet.
- Le secteur a développé une forte concentration et un avantage comparatif dans les chaînes de valeur de l'anacarde et de l'ananas.
- L'approche de la chaîne de valeur est un nouveau concept au niveau national, qui n'existait pas auparavant, ce qui a favorisé la collaboration entre les exploitations de production, de transformation et d'exportation (FG_1_GouvNat).
- La coopération et les relations entre l'Allemagne et le Togo ont été fondamentalement renforcées.

Ainsi, il peut être confirmé que le ProDRA a contribué à construire la base de l'organisation des coopératives d'ananas et de légumes/épices. ProCAT a contribué à établir un mécanisme encore plus prometteur pour structurer et organiser les coopératives dans un système de commercialisation plus large. Cette organisation et ces structures permettent aux coopératives d'offrir des services professionnalisés à leurs membres et à définir et réaliser d'objectifs en commun. Les membres des coopératives, les exploitations de transformation et d'exportateurs au sein des chaînes de valeur agricoles promues ont rapporté que l'organisation des coopératives et les services professionnalisés ainsi que les formations ont contribué à augmenter leur performance technique et économique.

L'indicateur de résultat 1 du ProCAT (2021 – présenté dans la dimension 1 de ce chapitre) montre que les prix des produits d'ananas togolais destinés à l'exportation ont baissé, tandis que la production de produits d'ananas transformés a augmenté. Cela indique qu'ils sont devenus plus compétitifs sur le marché international (notamment par rapport au Costa Rica, même si ce n'est pas encore suffisant) (Int_1_Priv). Cela indique également que la volatilité du marché international n'a pas influencé négativement leur performance.

Les politiques gouvernementales sur les chaînes de valeur spécifiques n'ont été réalisées qu'en proche collaboration avec le projet (Volet C), elles peuvent donc également être attribuées aux inventions du projet.

Hypothèse d'efficacité HE2 :

Le ProDRA a soutenu 12 153 producteurs et 205 MPME dans les chaînes de valeur promues avec différentes formations et conseils sur l'application de bonnes pratiques de production et de transformation (ProDRA 2022). Les besoins et les spécifications des formations ont été testés, sélectionnés et ajustés sur plusieurs années sur la base d'analyses des besoins et de rétroactions avec les acteurs respectifs ainsi que par des processus de consultation avec les partenaires nationaux et régionaux (principalement ICAT, ITRA, DFV, DRAEDR, les fédérations et les interprofessions). Chaque formation était assurée par une personne qualifiée à l'aide de matériel imprimé, comprenant des exercices théoriques et pratiques dans différents domaines (hygiène, fabrication, bonnes pratiques agricoles). En outre, des conseils techniques personnalisés ont été offerts par des organisations partenaires aux MPME, par exemple sur les mesures d'hygiène. Les bonnes pratiques agricoles (BPA) vulgarisées sur l'ananas (production et de récolte) sont au nombre de 23, celles concernant les légumes sont au nombre de 8 et focalisées sur l'utilisation judicieuse des pesticides agricoles et il existe des bonnes pratiques de transformation d'hygiène (BPH) et de fabrication (BPF) avec des règles générales basées sur les 5 M (main-d'œuvre, milieu, matériel, matière première et méthode). En outre, plusieurs acteurs, comme les unions et les zones agricoles soutenues par le gouvernement (ZAPP), ont reçu un soutien matériel (motopompes, couvertures en plastique biodégradable, séchoirs) par le biais de subventions locales du projet, afin que les acteurs puissent intégrer ces bonnes pratiques plus facilement (Int_1_Gouv, Int_3_MPME, FG_3_Gouv).

Plusieurs MPME ont déclaré que les formations en BPH et BPF leur ont permis de respecter les normes nationales lors des contrôles de l'ITRA (Int_1-4_MPME). Dans l'indicateur 2.2. de l'extrait B, cette observation est renforcée dans la mesure où même les normes internationales ont été respectées par 153 PME soutenues dans le domaine de la transformation agricole (ProDRA 2022).

Un représentant de l'une des principales organisations gouvernementales et quelques membres de coopératives ont indiqué que les formations aux BPA ont également eu un effet sur les normes, car elles constituent la base de la certification de leurs produits (Int_1_GouvNat, FG_6_Union/Coop).

Les formations aux bonnes pratiques, le soutien matériel ainsi que les mesures de mise aux normes ont conduit les exploitations agricoles et de transformation à modifier leurs pratiques, ce qui a eu un effet sur les coûts et les revenus. Par exemple, la formation aux BPA a aidé les producteurs de légumes à utiliser moins de pesticides et les producteurs d'ananas à utiliser moins d'eau et à produire un volume supérieur d'ananas par hectare, ce qui réduit les coûts et augmente les revenus (FG_1-3_Priv). La formation aux BPH et BPF a aidé les transformateurs à vendre leurs produits à un niveau de qualité plus élevé (Int_1-4_MPME). Ainsi, les interventions du projet ont contribué à améliorer les performances économiques et techniques des acteurs de la chaîne de valeur soutenue.

D'autres ONG ont travaillé directement avec les agriculteurs et les MPME. Comme elles travaillent, cependant, avec un objectif différent de celui des interventions de ProDRA, et surtout pas sur les BPH et BPF, on peut exclure qu'elles aient eu une influence sur la mesure de mise aux normes. De plus, ProDRA et ProCAT sont les projets de développement les plus forts dans le domaine de l'ananas, leur contribution peut donc être estimée bien plus élevée que celle des autres ONG. Les conditions climatiques n'ont pas eu d'influence sur la mesure de mise aux normes.

Hypothèse d'efficacité HE3 :

La GIZ/le ProDRA en collaboration avec le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Hydraulique ont lancé l'approche « école d'entrepreneuriat agricole » ou *Farmer Business School* (FBS) en 2013. « Cette approche

(...) a permis de former les formateurs togolais par l'intermédiaire des masters trainers qui à leur tour forment les producteurs qui correspondent aux filières soutenues par la GIZ. (...) C'est une approche visant à allier le savoir-faire technique à l'acquisition d'un savoir managérial par l'apprentissage, à la connaissance et à la maîtrise des outils clés de gestion agricole permettant la prise de décisions pour l'optimisation des activités de l'exploitation ou l'entreprise. Le producteur, tout en maîtrisant ses connaissances en techniques agricoles par les bonnes pratiques pourra alors développer des capacités en micro-économie, en gestion et en entrepreneuriat. La formation est dispensée en cinq (5) matinées successives et comporte onze modules. » (GIZ 2016b) ProDRA définit l'institutionnalisation du FBS comme « l'adoption et l'utilisation de l'outil FBS par les institutions étatiques/privées comme outils réglementaires pour le conseil et la vulgarisation agricole ».

Le FBS est donc l'un des outils centraux dès le début des projets du ProDRA et est également utilisé par les activités ProCAT. Pour mettre en œuvre cette approche dans le cadre du projet, un processus participatif est suivi avec les partenaires nationaux et régionaux : dès le début, les FBS ont été conçus dans le cadre d'une programmation conjointe avec tous les directeurs et le secrétariat général de l'appui national à la vulgarisation (Int_9_GIZ, Int_1_GouvNat). De plus, plusieurs subventions locales ont été accordées aux Directions régionales de l'agriculture et à l'ICAT dans les différentes régions où le FBS a été mis en œuvre, et ces organismes ont également apporté leur contribution logistique et techniciens mis à disposition pour former les producteurs et productrices. En outre, 3 personnes ont été formées à former des formateurs en FBS (approche formation-de-formateurs). Au fil des ans, 110 personnes ont été formées à la vulgarisation agricole. Pendant la phase 2 du ProDRA, certaines formations FBS ont été financées directement par l'ICAT (Int_9_GIZ), alors que ce n'était pas le cas en phase 3 (Int_1_GouvNat).

Même si l'institutionnalisation du FBS est confirmée par de nombreux partenaires nationaux clés (Int_1_GouvNat, Int_1,2,4_Gouv) qui sont convaincus de l'approche et que de nombreux partenaires régionaux et locaux utilisent l'approche avec le soutien de la GIZ, l'adoption de l'approche par l'État et les acteurs privés ne peut être confirmée que dans une certaine mesure : les partenaires nationaux clés déclarent que leur priorité reste les formations aux bonnes pratiques agricoles et qu'ils n'ont pas suffisamment de ressources pour mettre en œuvre des formations supplémentaires qui prennent du temps. Néanmoins, étant donné qu'ils sont convaincus de l'approche et qu'ils voient toujours le besoin de diffuser l'approche parmi les (nombreux nouveaux) vulgarisateurs agricoles, ils souhaiteraient poursuivre une formation FBS simplifiée et plus courte sans le soutien du projet (Int_1_GouvNat, Int_2_Gouv). Ils voient toujours le besoin de former plus de maîtres formateurs à cette fin et cherchent d'autres partenaires financiers que la GIZ (Int_1_GouvNat). Certains autres partenaires ne voient pas comment le FBS peut être poursuivi sans le soutien financier de la GIZ (Int_1,4_Gouv).

Grâce à l'institutionnalisation partielle, 1 937 acteurs formés dans les CVA soutenues ont utilisé des outils améliorés pour le développement de l'exploitation, dont 1 295 sont des exploitant-es agricoles et organisations professionnelles agricoles (OPA) et 205 sont des MPME (ProDRA 2022). Les « Outils améliorés pour le développement de l'exploitation » sont les outils promus par le FBS et font partie des outils de gestion capitalisés dans le cadre de cet indicateur (ProDRA 2022).

Dans l'ensemble, l'apprentissage et l'utilisation des outils de gestion par le biais des formations FBS sont largement appréciés par les partenaires ainsi que par les bénéficiaires (Int_1_GouvNat, Int_1,2,4_Gouv, FG_1-4_Gouv, FG_1-5_Union/Coop, FG_1-3_Coop). Les producteurs et les partenaires ont confirmé que les exploitations de production utilisent effectivement les outils de gestion promus par le FBS (Int_1,2,4_Gouv, FG_1-4_Gouv, FG_1-5_Union/Coop, FG_1-3_Coop, Int_4_MPME, Int_1_GouvNat) : ils comprennent la nécessité de rendre des comptes (par exemple, noter leurs revenus et leurs coûts pour calculer les pertes et les marges), d'utiliser des mécanismes économiques rentables (par exemple, le groupe vente) ainsi que de calculer les paramètres de base de leurs exploitations (par exemple, mesurer leurs champs pour calculer leurs bénéfices). Certains formateurs FBS expérimentés et de longue date qui ont été interrogés ont observé une forte motivation chez les agriculteurs et agricultrices à utiliser les outils de gestion même après la formation (ce

qui se traduit par l'achat de calculatrices, l'utilisation de téléphones pour les calculs et de carnets de notes spécifiques). L'application des calculs s'est toutefois parfois avérée difficile (Int_2_Gouv, Int_1_Gouv). Néanmoins, même les agriculteurs et agricultrices partiellement analphabètes essaient d'utiliser les outils de gestion, par exemple grâce au soutien de leurs enfants alphabétisés (Int_1_Gouv). L'une des personnes interrogées a recommandé d'effectuer un suivi individuel pour assurer le suivi des outils de gestion (par exemple pour valider la qualité des cahiers de gestion) (Int_1_Priv).

Dans l'ensemble, il peut être confirmé que l'approche *Farmer Business School* au niveau national a soutenu les exploitations dans l'utilisation des outils de gestion dans les CVA du projet, même si son institutionnalisation ne peut être confirmée que partiellement (elle ne sera prise en compte que dans le chapitre sur la durabilité). Même si d'autres projets et formations se sont concentrés sur des aspects tels que le marketing, ils ne se sont pas concentrés précisément sur les aspects FBS, de sorte que les résultats peuvent être entièrement attribués au projet.

Tous les producteurs et productrices ont déclaré que leurs revenus ont augmenté grâce aux outils de gestion, car ils et elles comprennent mieux leurs pertes et leurs profits et sont capables de vendre à différents prix et en groupe. Leur apprentissage des bonnes pratiques agricoles a également augmenté grâce aux formations. Néanmoins, il reste difficile d'évaluer à quelle formation spécifique de la GIZ l'augmentation de la performance économique et technique peut être attribuée, car la plupart ont reçu une série de formations (BPA, FBS, etc.). Il n'en reste pas moins évident que les formations ont apporté une contribution dans leur ensemble. Diverses ONG ont collaboré avec les producteurs et productrices, mais n'ont pas travaillé sur la même approche ni sur des outils de gestion, elles peuvent donc être exclues en tant qu'explication alternative. Il est donc possible de confirmer que les performances économiques et techniques des producteurs et productrices ont été globalement améliorées. En raison de l'institutionnalisation partielle de l'approche FBS, quelques points ont été déduits.

La dimension 2 du critère d'efficacité – Contribution à l'atteinte des objectifs – obtient **28 points sur 30**.

Efficacité – Dimension 3 : qualité de la mise en œuvre

Sur la base des « Considérations relatives au modèle Capacity Works », la qualité de la mise en œuvre du projet peut être confirmée comme suit :

- Un suivi axé sur les résultats est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupe marginalisé. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. (FG_2_GIZ)
- Poursuite d'une stratégie convenue avec les partenaires, elle est bien communiquée aux partenaires nationaux et régionaux (Int_9_GIZ, Int_1_GouvNat, FG_1_GouvNat, Int_1-4_Gouv). Certains partenaires ne connaissaient pas des documents spécifiques (certaines analyses et évaluations générales) qui pourraient leur être utiles ainsi que pour promouvoir les outils de la GIZ (comme l'évaluation du FBS) : ils auraient donc pu être mis à disposition de manière plus systématique par le biais d'une approche de gestion stratégique des connaissances (FG_1_Gouv, Int_2_Coopération).
- Implication et coopération de tous les acteurs pertinents, y compris des partenaires des secteurs public et privé, sauf la société civile.
- Structure de pilotage : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu dans plusieurs groupes de pilotage entre le ministère, les donateurs et le ProDRA. Les décisions s'appuient sur des éléments de preuve, car les analyses, évaluations, rapports, système de suivi et évaluation sont disponibles. Les processus décisionnels sont transparents et participatifs et les données sont partagées avec les partenaires.
- Processus : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération dans les groupes de travail avec le ministère et les donateurs et l'échange avec tous les partenaires ;

des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés, ce qui s'est démontré par la réorganisation des équipes au sein de ProDRA ainsi qu'entre les projets.

- Apprentissage et innovation : l'adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, favorisant les échanges d'expériences ; les processus d'apprentissage sont mis en place par des échanges très réguliers et proches avec les partenaires et par le fait de donner aux membres de l'équipe un large degré de responsabilité autogérée et d'expérimenter et tester des approches innovantes sur le terrain.

La dimension 3 du critère d'efficacité – Qualité de la mise en œuvre – obtient **19 points sur 20**.

Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus

La base d'évaluation de cette dimension est l'analyse des résultats imprévus au niveau de l'objectif (*outcome*) et effets imprévus au niveau extrant. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi dans le cadre du projet. Les entretiens avec les coopératives et les partenaires indiquent peu de résultats imprévus négatifs ou positifs pendant la mise en œuvre du projet. Les entretiens avec les coopératives et les partenaires indiquent des effets potentiels sur l'environnement pendant la mise en œuvre du projet : dans certains cas, le développement économique des producteurs pourrait se traduire par une pression plus forte sur l'environnement, par exemple l'extension des champs et des monocultures au prix de la perte de zones forestières et de la biodiversité, ainsi que des transports plus intensifs en ressources et basés sur les combustibles fossiles. L'équipe du projet était consciente de ces résultats, car cela a été mentionné lors de l'évaluation environnementale et climatique approfondie, mais qui montrait que « les risques potentiels sont rares et/ou localisés » et « globalement, le risque est jugé moyen (B) » (ProDRA 2016b). Les approches agroécologiques au niveau de la production peuvent contribuer à réduire ces pressions à l'avenir. Aucune autre contribution à un résultat imprévu n'est observée.

La dimension 4 du critère d'efficacité – Résultats imprévus – obtient **18 points sur 20**.

Photo 2 : Personnel d'une micro entreprise formé aux bonnes pratiques d'hygiène (© Skat 2022/ Sandra Fürst).



Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Atteinte des objectifs (prévus)	indicateurs du module (<i>outcome</i>) atteints (dans l'ensemble, les 5 indicateurs sont évalués comme SMART)	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué.</p> <p>Méthodes empiriques : Revue et analyse de documents du projet ; entretien avec les parties prenantes, les bénéficiaires et l'équipe du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité des données sur les indicateurs dans les rapports (PFB) mais aussi dans d'autres produits des 4 volets, SAR • disponibilité des informations supplémentaires à tirer des entretiens • possibilité de trianguler les données par des entretiens individuels • bonne fiabilité des éléments de preuve
Contribution à l'atteinte des objectifs	Hypothèses H1 (sous-résultat A), hypothèse H2 (sous-résultat B) et hypothèse H3 (sous-résultat C) voir 2.2. et Figure 2)	<p>Concept d'évaluation : Analyse de la contribution des activités du projet à l'atteinte des extraits et réalisations/<i>outcomes</i>.</p> <p>Méthodes empiriques : Analyse documentaire, plan opérationnel, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité des données • possibilité de trianguler les données
Qualité de la mise en œuvre	Vérification de la qualité du suivi axé sur les résultats, poursuite d'une stratégie participative, bonne coopération, structure de pilotage, processus de changement, apprentissage et innovation	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué.</p> <p>Méthodes empiriques : Entretiens et analyse documentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité des données • possibilité de trianguler les données
Résultats imprévus	Résultats imprévus au niveau de l'objectif (<i>outcome</i>) et effets imprévus au niveau extrant. Analyser si le projet a fait l'objet d'un suivi approprié.	<p>Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué.</p> <p>Méthodes empiriques : Entretiens avec questions spécifiques, vérification des documents de la mission d'examen du début de projet (par ex. relatifs au genre, à l'environnement).</p>	Disponibilité des données

* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps

4.5 Impact

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'impact du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'impact

Tableau 13 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	22 points sur 30
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40 points sur 40
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : 92 points sur 100 Appréciation : Niveau 1 : Très bon résultat

Trois dimensions ont permis d'analyser et évaluer l'impact du projet : **les résultats de développement (prévus) de niveau supérieur (Dimension 1)** montrent que les résultats sont pleinement atteints au niveau du développement économique, tandis que dans la dimension sociale et environnementale, ils sont partiellement atteints : les bénéficiaires et les partenaires ont déclaré que leurs revenus et le développement économique (revenus, emplois) se sont améliorés grâce aux interventions du projet. Au niveau social, dans l'ensemble, il a été montré que le projet prend certaines mesures pour promouvoir les femmes, mais que davantage aurait pu être fait, surtout au niveau de l'autonomisation, la production ainsi qu'au niveau politico-juridique. Au niveau environnemental, globalement, le projet promeut des approches de production améliorées, durables et résilientes au climat, mais aucune pratique agro-écologique holistique spécifique ou approche similaire n'a encore été promue. Avec ces activités, le projet a contribué à ce développement au niveau supérieur à l'ODD 1 – Pas de pauvreté, ODD 2 – Faim « zéro », ODD 8 – Travail décent et croissance économique et ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques. **L'analyse de contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur (Dimension 2)** a montré que le projet a contribué à des effets à deux niveaux supérieurs : les revenus des acteurs de chaînes de valeurs promues et l'exportation des produits et l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME, dus à l'amélioration de la performance des acteurs de la chaîne de valeur agricole. Les deux hypothèses d'impact ont pu être confirmées. Aucune contribution à un résultat de développement imprévu de niveau supérieur n'est observée (**Dimension 3 – contribution aux résultats de développement [imprévus] de niveau supérieur**).

Dans l'ensemble, l'impact du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 92 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'impact

Impact – Dimension 1 : résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

L'objectif du programme pour le développement rural et l'agriculture au Togo est que « la croissance de l'économie agricole au Togo est durablement améliorée dans les régions et les chaînes de valeurs promues par la coopération au développement (CD) ». Les résultats de développement de niveau supérieur sont identifiés dans les dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, auxquels les interventions ont été censées contribuer :

Dimension économique : Au niveau supérieur, les indicateurs de l'objectif du programme sont les suivants : les taux de croissance de l'économie agricole togolaise (indicateur 2) et les taux de croissance dans les chaînes de valeur (CVA) promues directement et indirectement (indicateur 1) sont en moyenne de 6 % sur la période 2016-2022. Les résultats montrent que les chaînes de valeur soutenues pour la période 2016-2019 ont connu 10,90 % de croissance moyenne (café 15,90 %, cacao 22,80 %, ananas 6 %, manioc 3,83 %, maïs 6,05 %) (GIZ 2021). De plus, l'agriculture a connu 5,57 % de croissance moyenne (2016-2019). Des chiffres plus récents ne sont pas encore disponibles.

L'amélioration de la performance des acteurs des chaînes de valeur agricoles contribue à l'amélioration des revenus ainsi que de l'emploi (**ODD 1, 8**). En conséquence, la situation socio-économique des agriculteurs et agricultrices et le développement économique du Togo (**ODD 1, 8**) sont renforcés.

L'amélioration de la performance des acteurs de la chaîne de valeur agricole ainsi que l'augmentation de la qualité des produits favorisent également l'exportation des produits et l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME (**ODD 8**). Ceci est influencé par la demande et la volatilité des prix internationaux des produits et la pandémie de COVID-19 (facteurs externes). Les résultats du projet contribuent à ce que la croissance de l'économie agricole togolaise dans les régions et les chaînes de valeur soutenues par la coopération au développement soient durablement améliorées (objectif du programme).

L'évolution des indicateurs des ODD au Togo (Banque mondiale 2022b) montre que le pourcentage de la population en situation de pauvreté (par tête) avec un revenu de 2,15 dollars par jour est passé de 54 % en 2015 à 28 % en 2018. Dans le secteur agricole, l'indice de production végétale a augmenté de 8,9 % en 2019 et la production animale de 13,4 %, tandis que les terres agricoles sont restées stables à 70 % de 2016 à 2018. L'indice de Gini reste à un niveau élevé de 42,4 (sur 100), mais a diminué depuis 2011 par rapport à 46. En outre, l'évolution des indicateurs sur le travail décent et la croissance économique (PIB par personne employée, croissance et croissance par habitant) au Togo montre un taux constant, à savoir à un taux de croissance du PIB d'environ 5 %, avec une prévision en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 (1,8). Ces chiffres montrent que le niveau de pauvreté s'est amélioré, tandis que le développement économique est resté stable et s'est amélioré dans le secteur agricole. Comme les bénéficiaires et les partenaires ont déclaré que leurs revenus et le développement économique se sont améliorés grâce aux interventions du projet, il est probable que le projet ait contribué à ce développement au niveau supérieur à l'ODD 1 : Pas de pauvreté (notamment 1.1 : Extrême pauvreté, 1.2 : Pauvreté, 1.5 : Vulnérabilité, 1b : Mobilisation des ressources), ODD 8 : Travail décent et croissance économique (notamment 8.2 : Productivité économique, 8.3 : Développement des TPE et PME, 8.5 : Plein emploi et travail décent).

Dimension sociale :

Le principe de « Ne laisser personne de côté » a été pris en compte en ce qui concerne les femmes et les jeunes. Les résultats atteints montrent l'importance des femmes et jeunes en tant que bénéficiaires du projet : 30 % des personnes représentant et employées dans les acteurs des CVA sont des femmes et 30 % sont des jeunes qui confirment que leur situation professionnelle s'est améliorée par rapport à avant le soutien ; 30 % des personnes représentant et employées dans les acteurs des CVA sont des femmes et 30 % sont des jeunes qui confirment que leurs revenus ont augmenté de 25 % en moyenne (GIZ 2022). De plus, le rapport

« Analyse Genre pour les modules de développement de la GIZ au Togo » a fourni plusieurs recommandations claires sur la manière d'intégrer les femmes et de promouvoir leur engagement à travers les interventions du projet à plusieurs niveaux (par exemple, les normes juridiques, le niveau extrant), car « pour une multitude de raisons tenant aux structures sociales et culturelles, les femmes des régions rurales du Togo sont désavantagées » (Alteri/GIZ 2018). Certaines de ces activités suggérées auraient dû être intégrées (par exemple, la mesure des femmes dans certains des indicateurs), tandis que d'autres n'ont cependant pas pu être observées lors de la mission d'évaluation (par exemple, les formatrices en matière de BPA ou de FBS). De plus, plusieurs personnes interrogées au sein des coopératives, sociétés d'exportation, du gouvernement et de la GIZ ont mentionné que les femmes n'ont pas été au centre des activités de production spécifiques ou des formations spécifiques, car cela « ne représente pas la réalité du secteur » (par exemple, il n'y a pas nombre suffisant de vulgarisatrices pouvant être formées) (FG_2_GouvNat, Int_4, 5, 8_GIZ, FG_6_Union/Coop).

Bien qu'il n'y ait pas eu beaucoup d'activités spécifiques destinées aux femmes, certaines d'entre elles ont gagné en confiance grâce aux réunions tenues régulièrement et à leur position au sein des coopératives, par exemple en prenant la parole en public ou en souhaitant occuper des postes plus importants au sein des coopératives. Bien que des résultats positifs pour certaines femmes aient été identifiées, il convient de préciser que leur statut reste globalement plus faible que celui des hommes (par exemple, les hommes occupent dans la plupart des cas les postes les plus élevés, les hommes parlent toujours en premier, les femmes ne parlent généralement que lorsqu'elles sont invitées à prendre la parole).

En outre, l'équipe du projet fait la promotion des entreprises de transformation qui sont en majorité dirigées par des femmes (Int_1_MPME, Int_4_MPME, Int_5_GIZ). Au niveau politico-juridique, aucune des stratégies promues ne semble avoir un accent spécifique sur les femmes, car elles se concentrent sur des formations et sur des chaînes de valeur spécifiques. Au sein même de l'équipe projet, les postes de direction des projets et des sous-composantes sont dirigés par des hommes, sauf deux (suivi & évaluation et coordination filières légumes). Exceptionnellement, pour la région, le projet promeut également les conductrices.

Dans l'ensemble, cela montre que le projet prend certaines mesures pour promouvoir les femmes, mais que davantage aurait pu être fait, surtout au niveau de la production ainsi qu'au niveau politico-juridique. Il a été déclaré par le personnel du projet que l'accent et l'objectif du projet n'ont pas vraiment été « Ne laisser personne de côté », car cela a été principalement couvert par le projet ProSecAI, qui n'a malheureusement pas de projet de suivi (Int_4, 5,9_GIZ), cet aspect ne peut donc pas être poursuivi avec le même effort qu'avant. L'équipe du projet est consciente de ces observations et prévoit de les aborder dans les projets à suivre.

L'objectif du projet de contribuer à réduire les effets négatifs de la malnutrition et à améliorer la sécurité alimentaire (**ODD 2**), est atteint partiellement par la promotion des bonnes pratiques dans le cadre des formations ainsi que par la génération de revenus plus élevés. L'évolution des indicateurs liés à l'ODD 2 : Faim zéro au Togo (Banque mondiale 2022b) a légèrement diminué pour la sous-alimentation entre 2016 (22 %) et 2019 (20 %) et a diminué pour le retard de croissance entre 2014 (27,6 %) et 2017 (23,8 %). Même si les données ne sont malheureusement pas plus à jour, ces chiffres indiquent que le niveau de sécurité alimentaire s'est légèrement amélioré au Togo. Les interventions des projets ont été soutenues pour améliorer le niveau de connaissances sur la nutrition et le planning familial, la promotion des bonnes pratiques agricoles dans le cadre de leurs formations FBS, et la structuration d'organisation au niveau des exportations et de la commercialisation, il est probable que le projet ait contribué à ce développement au niveau supérieur à l'ODD 2 : Faim « zéro » (notamment 2.1 Faim, 2.3 Productivité et petits exploitants, 2.4. Agriculture performante et résiliente, 2b Exportation et commerce, 2c Fonctionnement des marchés alimentaires).

Dimension environnementale :

Les résultats de l'évaluation environnementale et climatique approfondie ont montré que « les risques potentiels sont rares et/ou localisés » et « globalement, le risque est jugé moyen (B) » (ProDRA 2016b). Le pourcentage de la surface forestière au Togo a continuellement diminué à un faible taux de 22,5 (2016) à 22,2 (2020) (Banque mondiale 2022b), qui sont principalement causés par la déforestation pour la production agricole. Le projet essaie de prévenir les effets de la création de nouvelles surfaces agricoles dans la zone d'intervention en convenant d'un engagement de durabilité des coopératives et en les accompagnant avec des conseils fournis par des prestataires de services formés et sensibilisés aux questions environnementales (ProDRA 2016b).

Les entretiens avec les coopératives et les partenaires indiquent d'autres effets potentiels sur l'environnement pendant la mise en œuvre du projet : le développement économique des exploitations pourrait se traduire dans certains cas par une pression plus forte sur l'environnement, par exemple l'extension des champs et des monocultures au prix de la perte de zones forestières et de la biodiversité, ainsi que des transports plus intensifs en ressources et basés sur les combustibles fossiles. Dans la chaîne de valeur des légumes, y compris le gingembre, il soutient dans une certaine mesure l'utilisation de pratiques conventionnelles, y compris les pesticides. Les interventions du projet visent à réduire l'utilisation des pesticides à un niveau plus approprié. Même si cela peut être considéré comme une amélioration de l'environnement, de la santé et de l'impact économique et une réduction des dépendances, les interventions du projet pourraient être encore plus efficaces en promouvant uniquement des approches agricoles durables et de conservation.

Le projet promeut en partie la production biologique dans certaines des chaînes de valeur, en particulier pour l'ananas et le cacao, à travers ses différentes approches (y compris les stratégies au niveau national) et constitue également une priorité des ministères. En même temps, il faut prendre en compte le fait que ces produits sont en partie transportés par avion et ont donc une empreinte environnementale plus élevée (une analyse plus approfondie pour évaluer cela serait nécessaire).

Certains entretiens avec les autorités ministérielles régionales ont montré que dans les essais les plus récents (financés par des subventions locales), seules deux options techniques d'irrigation non flexibles ont été proposées aux bénéficiaires par les partenaires (FG_3_Gouv, Int_1_Gouv). À cet égard, l'équipe du projet aurait pu mieux aider les partenaires à identifier des options plus diversifiées pour les pratiques de gestion de l'eau agricole, au-delà de l'irrigation, qui peuvent être adaptées à différents besoins, régions et sources d'eau, y compris la collecte des eaux de pluie et les techniques simples de conservation des sols (une étude actuelle de l'UE a été citée) (Int_4_GIZ). L'équipe du projet est consciente de ces résultats et prévoit de les aborder dans les projets à suivre. Les approches agro-écologiques qui augmentent la biodiversité, la biomasse et la résilience pourraient contribuer à réduire davantage certains de ces risques potentiels, ce qui a été déclaré comme l'une des raisons pour lesquelles l'un des projets de suivi (sur l'irrigation) sera axé sur cette approche (Int_6_GIZ).

Les chocs récurrents, principalement les inondations, la sécheresse et les vents violents sont des risques persistants au Togo avec des impacts environnementaux directs tels que la dégradation des sols et la perte de biodiversité. La température annuelle moyenne a augmenté de 1,1 °C depuis 1960, soit un taux moyen de 0,24 °C par décennie (PAM 2022, Banque mondiale 2022c). Ainsi, l'adaptation au changement climatique et les mesures de gestion des risques de catastrophes sont des interventions clés pour faire face à ces risques au Togo. Globalement, le projet promeut des approches de production améliorées, durables et résilientes au climat observé sur le terrain pendant la mission d'évaluation (par exemple la réduction de l'évaporation par de film plastique biodégradable importé du Ghana). Dans sa dimension environnementale, le projet contribue donc principalement au niveau impact à l'ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (notamment 13.1 : Résilience et adaptation).

Les mesures visant à « ne laisser personne de côté », et portant sur le genre et la jeunesse, la gestion des risques de catastrophes et l'agroécologie pourraient être davantage prises en compte dans les interventions du projet. Étant donné que plusieurs activités auraient pu aborder les aspects écologiques et sociaux plus fortement, à savoir améliorer l'engagement des femmes, notamment au niveau de la production, et promouvoir plus fortement des mesures agroécologiques durables et la gestion des risques de catastrophe, certains points doivent être déduits dans l'évaluation finale.

La dimension 1 du critère d'impact – Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **22 points sur 30**.

Impact – Dimension 2 : contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

La base d'évaluation pour cette dimension est les hypothèses HI1 et HI2 pour le critère d'impact, présentées ci-après. Les dimensions d'évaluation 1 et 2 sont interdépendantes. Les impacts qui se dégagent et dont parlent les acteurs sont en effet essentiellement liés au projet, et décrivent donc déjà « la contribution du projet ». Ces impacts sont les revenus des acteurs de chaînes de valeurs promues et l'exportation des produits et l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME, due à l'amélioration de la performance des acteurs des chaînes de valeur agricoles.

Les données collectées par le projet pour renseigner les indicateurs agrégés étaient exploitables pour évaluer la contribution du projet aux buts du programme : ces données englobent surtout (1) les taux de croissance de l'économie agricole togolaise et (2) les taux de croissance dans les chaînes de valeur (CVA) promues directement et indirectement sont en moyenne de 6 % sur la période 2016-2022.

Tableau 14 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact

Hypothèse 1 (réalisation/outcome-impact)	Hypothèse HI1 : La performance améliorée des acteurs de la chaîne de valeur agricole (Objectif du module) contribue à l'amélioration des revenus des acteurs de chaînes de valeur promues (I1). L'amélioration des revenus contribue à la croissance de l'économie agricole au Togo (Objectif du programme).
Supposition centrale	La population agricole étant la plus nombreuse, une amélioration de sa situation économique induirait un développement économique du pays. L'amélioration des conditions économiques des acteurs des chaînes de valeur est un moteur de croissance de l'économie togolaise. La richesse créée par les CVA devrait permettre de créer un réinvestissement des CVA et aussi d'autres secteurs à fort potentiel.
Risques	Plusieurs facteurs économiques externes, comme l'inflation, peuvent influencer le niveau des revenus.
Explication alternative	La croissance des autres secteurs influence celle de l'agriculture.
Confirmée/partiellement confirmée/non confirmée	Confirmée
Hypothèse 2 (réalisation/outcome-impact)	Hypothèse HI2 : L'amélioration de la performance des acteurs de la chaîne de valeur agricole favorise l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME (I3). L'augmentation du volume des produits exportés et transformés contribue à la croissance de l'économie agricole au Togo (Objectif du programme).
Supposition centrale	Les CVA sélectionnées aident à réduire l'insécurité alimentaire
Risques	La diversification agricole est très faible, il y a une focalisation sur les cultures d'exportation. Les productions vivrières sont négligées au profit des cultures de rente plus rémunératrices et l'offre des produits vivriers s'amenuise, créant une relative insécurité.

Explication alternative	La sécurité alimentaire est influencée par autres facteurs externes (pandémie de COVID-19, fluctuations des marchés des prix internationaux).
Confirmée/partiellement confirmée/non confirmée	Confirmée

Hypothèse d'impact 1 :

Toutes les personnes interrogées le long de la chaîne de valeur agricole ont rapporté que leur performance a augmenté grâce au soutien du projet : comme démontré dans la Dimension 2 : Efficacité, au chapitre 4.4., les formations, le soutien à l'équipement et à la structuration entre les acteurs de la chaîne de valeur fournis par le ProDRA et le ProCAT ont conduit à une meilleure performance économique et technique pour les exploitations de production et de transformation et les MPME. Elles ont confirmé que cela a conduit à une amélioration globale des revenus, car elles ont pu réduire les coûts et vendre leurs produits à un prix informé et plus élevé. Les exportateurs ont également confirmé que la structuration et l'établissement de bonnes relations entre les coopératives, les transformateurs et les exportateurs ont conduit à l'augmentation de leurs performances et revenus (Int_4_Priv, FG_1_Union). Cela peut être attribué à l'amélioration de la collaboration ainsi qu'à l'augmentation de la qualité des matières premières et des produits transformés grâce à la formation aux bonnes pratiques (Int_4_Priv, FG_1_Union). Au niveau de la production, les inventions du projet ont suivi des approches de mise à l'échelle économique qui ont indirectement soutenu davantage de bénéficiaires, qui ont pu augmenter le nombre de leurs membres et offrir des services professionnels à une clientèle en dehors de leurs coopératives (le modèle est décrit dans le chapitre Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats).

Les indicateurs des modules 1 et 2 confirment cette hypothèse, puisque les 13 714 personnes représentantes et employées des acteurs ont amélioré leur revenu moyen d'au moins 25 % et de plus de 45 000 personnes représentantes et employées des acteurs confirment que leur situation professionnelle s'est améliorée par rapport à avant le soutien (ProDRA 2022). Ces personnes sont à 30 % des femmes et à 30 % de jeunes adultes (ProDRA 2022). Il faut préciser que l'augmentation des revenus et de la situation professionnelle pourrait s'expliquer par la croissance de l'économie agricole togolaise, par exemple. Mais sur la base des déclarations ci-dessus et des indicateurs clairs, il semble plausible que le projet ait contribué à une augmentation des revenus des acteurs. Il semble également plausible que l'augmentation des revenus ait contribué à la performance globale de l'économie togolaise (2021 à un taux de croissance du PIB d'environ 5 %) et surtout à la croissance du secteur agricole (de 8,9 % en 2019 par rapport à 2016) et donc à une réduction de la pauvreté dans le pays. L'hypothèse peut donc être confirmée.

Hypothèse d'impact 2 :

Les différents acteurs le long des chaînes de valeur, y compris les exploitations agricoles, de transformation et d'exportation, ont indiqué que leurs performances ont augmenté grâce à plusieurs interventions du projet (comme analysé dans le chapitre précédent sur l'efficacité). Plus précisément, toutes les MPME ont déclaré que les différentes activités du projet (formation aux bonnes pratiques d'hygiène, conception et construction d'installations, fabrication et certification, conseils techniques, fourniture de machines, mécanisation de certaines étapes du processus de transformation) les ont aidées à améliorer leurs processus de transformation ainsi que la qualité de leurs produits (Int_1-4_MPME). En termes quantitatifs, cela a conduit à une augmentation du volume des produits transformés : le tonnage d'ananas transformés dans les unités de transformation certifiées a augmenté de 2133 t/a en 2018 à 6705 t/a, ce qui représente une augmentation de plus de 300 % (Indicateur 2 de ProCAT).

Toujours au niveau de la production, les exploitations de production ont été soutenues par le projet pour s'organiser dans plusieurs plateformes et organisations, ce qui les a aidées à échanger et discuter également avec les transformateurs et les exportateurs. Ces derniers apprécient particulièrement les produits de ces agriculteurs et transformateurs, car ils peuvent faire confiance à une production de meilleure qualité, qu'ils

peuvent livrer pour leur exportation (Int_1_Priv). Au cours des entretiens, les exportateurs ont fait état de l'évolution du volume de leurs produits : pour les légumineuses, le volume des légumineuses à feuilles exportées a globalement augmenté (Int_4_Priv). Pour l'ananas, le marché global d'exportation des fruits d'ananas a implosé, le prix des fruits et des produits transformés du Togo destinés à l'exportation a diminué ces dernières années (Indicateur 1 de ProCAT), favorisant la compétitivité avec les autres pays exportateurs d'ananas (Int_1_Priv, Int_3_MPME). La baisse des volumes de fruits d'ananas serait due à plusieurs raisons, notamment la forte concurrence des autres pays, l'évolution des prix, l'évolution des normes, etc. (Int_1_Priv). En outre, le marché de l'exportation a été bloqué pendant un certain temps en raison des restrictions relatives au COVID-19 (Int_1_Priv, Int_2_MPME, Int_3_MPME). En même temps, les indicateurs quantitatifs de ProDRA (Indicateurs 4 et 5 du module Indicateurs) montrent que le volume des produits transformés et exportés par les MPME soutenues dans la CVA ananas et légumes a augmenté en moyenne de 10 %. Plus précisément, ils montrent que :

- le volume d'exportation de 22 000 tonnes des MPME soutenues dans la CVA fruits et légumes a globalement augmenté de 10 % entre 2020 et 2022 (valeur cible : 24 200 ; valeur atteinte : 26 510) ;
- le volume de production de produits transformés des entreprises soutenues dans les CVA fruits et légumes a augmenté de 10 % entre 2020 et 2022 (Valeur cible : 29 145 ; valeur atteinte : 27 005).

Globalement, cela montre que malgré les conditions de marché défavorables (pandémie, fluctuations des marchés de prix internationaux et de la demande régionale et internationale) pour l'ananas, qui ont influencé négativement le volume global des produits exportés (Int_1_Priv), les volumes de produits exportés ainsi que les produits transformés ont augmenté pour les MPME soutenues, prouvant leur plus grande compétitivité par rapport aux entreprises non soutenues. L'augmentation du volume pour les produits végétaux a également augmenté. Ainsi, sur la base de ces déclarations et des indicateurs quantitatifs clairs, il semble plausible que le projet ait contribué à l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME. Il est plausible que ce volume accru de produits exportés et transformés ait contribué à une augmentation des revenus et à la création d'emplois (comme le montrent les indicateurs 1 et 2) pour les parties prenantes impliquées le long de la CVA. Comme les données nationales montrent que la performance globale de l'économie togolaise (2021 à un taux de croissance du PIB d'environ 5 %) et en particulier du secteur agricole (+ 8,9 % en 2019 par rapport à 2016) a augmenté, il est également plausible que ces facteurs aient contribué à la croissance de l'économie agricole au Togo. L'hypothèse peut donc être confirmée.

La dimension 2 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **40 points sur 40**.



Photo 3 : Séchoir à usage partagé pour le séchage des fruits (© Skat 2022/ Sandra Fürst).

Impact – Dimension 3 : contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur

La base d'évaluation de cette dimension est l'analyse des résultats éventuels inattendus (y compris sur le plan social et environnemental). Les visites des projets pilotes soutenus par le projet, les entretiens et les discussions avec les bénéficiaires et les parties prenantes (FG_1-2_GouvNat, Int_1-5_Gouv, Int_1-4_MPME, FG_1-6_Union/Coop, FG_1-4_Union, FG_1-3_Coop, FG_1-3_Priv) n'ont pas révélé d'effets inattendus. Aucune contribution à un résultat de développement imprévu de niveau supérieur n'est observée.

La dimension 3 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur – obtient **30 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'impact

Tableau 15 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	L'impact attendu est : la croissance de l'économie agricole au Togo est durablement améliorée dans les régions et les chaînes de valeur promues par la coopération au développement. La croissance durable de l'économie agricole togolaise et les taux de croissance dans les chaînes de valeur (CVA) promues directement et indirectement sont en moyenne de 6 % sur la période 2016-2022.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : L'analyse de document, les entretiens avec les parties prenantes, l'équipe du projet et les bénéficiaires du projet. Source : les documents du programme et projet, ainsi que les résultats anticipés, les rapports annuels de PNIASAN, la documentation des mesures, les rapports des associations et analyses de la DSID/MAPAH	Généralement, la qualité des données et des informations était satisfaisante. La triangulation de données était possible. Les données sur les ODD ont été limitées, car la collecte de données au niveau agrégé pour le Togo est encore faible (données de 2018 ou plus anciennes ou non disponibles).
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	Au niveau de l'impact, deux hypothèses sont considérées : 1) amélioration des revenus des acteurs de chaînes de valeur promues ; 2) augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME.	Concept d'évaluation : Analyse de la contribution Méthodes empiriques : La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible. Des discussions en groupe pourraient aussi être menées. L'évaluation des documents et les discussions et entretiens avec l'équipe de projet permettront de fournir des données et des informations.	Généralement, la qualité des données et des informations était satisfaisante. La triangulation de données était possible.

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	Comprendre les résultats positifs et négatifs inattendus que le projet aurait pu générer, et approfondir l'évaluation de la contribution réelle du projet à ces résultats.	<p>Concept d'évaluation : Analyse de la contribution</p> <p>Méthodes empiriques : Visites aux pilotes que le projet a appuyés et entretiens et discussions avec les bénéficiaires et les parties prenantes.</p>	Généralement, la qualité des données et des informations était satisfaisante.

4.6 Efficience

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficience du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficience

Tableau 16 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficience	Efficience de la production (ressources/extrants)	67 points sur 70
	Efficience de l'affectation (ressources/réalisation [outcome])	28 points sur 30
Note et appréciation globales		<p>Note : 95 points sur 100</p> <p>Appréciation : Niveau 1 : Très bon résultat</p>

L'analyse et l'évaluation des critères d'efficience ont montré que les ressources ont été globalement utilisées de manière efficiente et efficace dans les deux dimensions évaluées. **La dimension de l'efficience de la production** a démontré que, dans l'ensemble, avec le budget disponible, les activités du projet ont eu tendance à fournir des services de conseil et de renforcement des capacités ainsi que des matériaux par le biais de subventions locales. Les ressources utilisées pour les indicateurs sont efficaces, car ces derniers ont presque tous été atteints ou sont à un niveau approprié à ce stade du projet. L'efficacité a été particulièrement améliorée en réaffectant le personnel du projet aux groupes thématiques (fruits/légumineuses) et aux résultats du projet. **La dimension de l'efficience de l'affectation** a montré qu'étant donné la nature innovante de nombreux mécanismes du projet, le développement et le test de certains d'entre eux ont nécessité plus de ressources au début du projet, mais ont ensuite permis de les étendre plus efficacement au cours des années suivantes, grâce à une collaboration étroite et au renforcement des capacités avec les partenaires. L'efficacité de la structure interne du projet a été accrue, tant au niveau administratif que thématique, en réaffectant le personnel du projet et en renforçant la cohérence entre les projets du secteur vert. En particulier, l'utilisation efficace des subventions locales a été appréciée par les partenaires du projet. L'efficacité du coût matériel de l'équipement, financé par des subventions locales, pourrait être augmentée en permettant différentes options techniques avec différents modules de prix. Le projet ne dispose pas de chiffres sur la contribution des partenaires, mais les résultats des entretiens permettent de conclure que l'engagement à participer était élevé. La composante de cofinancement supplémentaire a aidé le projet à développer ses activités et à permettre des synergies dans les coûts administratifs.

Dans l'ensemble, l'efficience du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 95 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'efficacité

L'évaluation des deux dimensions s'appuie une analyse des coûts utilisant l'outil Excel de l'unité d'évaluation de la GIZ (approche dite « Suivre l'argent »). L'analyse des deux dimensions utilise l'outil d'efficacité (tableau Excel) de la GIZ et les données relatives au budget du projet. Les projets financés par le BMZ n'ont commencé à attribuer des coûts aux résultats dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des projets qu'en 2018. Le ProDRA ayant démarré en 2016, cette mesure ne sera effective qu'à partir de 2018. L'évaluation avait alors estimé rétrospectivement les relations entre les coûts et les résultats antérieurs à 2018. À cette fin, l'unité d'évaluation du GIZ a développé un outil d'efficacité.

Compte tenu du pourcentage relativement élevé des coûts liés au personnel qualifié, on ne peut s'attendre à ce que l'attribution des coûts de personnel aux résultats soit précise, en particulier pour le personnel qui n'est pas affecté à un résultat spécifique. Cela vaut d'autant plus pour la directrice du projet (AV) qui a la charge de nombreuses tâches de gestion générales. Par conséquent, les estimations sont, dans une certaine mesure, sujettes à la subjectivité. Cela est dû aux limites du projet « non-Komp » et de l'outil, qui tentent d'allouer et d'estimer rétrospectivement les coûts aux résultats. Compte tenu du rôle central de la personne responsable du budget dans le processus d'estimation, les sources sont limitées. Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le projet utilise des chiffres comparatifs pour atteindre ses résultats de manière rentable, car les données de référence n'ont pas encore pu être identifiées.

Efficacité – Dimension 1 : efficacité de la production

Le budget global du projet est de 21 157 190,52 EUR, dont 5 950 000 EUR sont en cofinancement avec l'Union européenne. Le coût global des subventions locales s'est élevé à 781 771 euros. En général, la coordination du projet par 3 employés internationaux et 11 employés togolais permanents a été efficace pour ce grand projet complexe sur plusieurs années. L'efficacité a été particulièrement améliorée par la réaffectation du personnel du projet aux groupes thématiques (fruits/légumineuses) et aux résultats (Int_4_GIZ).

L'analyse se concentre sur la mesure dans laquelle le projet a utilisé les intrants de l'intervention (ressources financières et humaines) de manière économe au regard des extrants obtenus (produits et services). Certains retards et la pandémie en tant que facteurs externes ont pu – dans une certaine mesure – influencer l'efficacité du projet. Un facteur interne est le passage de l'une des anciennes composantes à un autre projet, ainsi que le changement des chaînes de valeur.

À l'exception de deux indicateurs, tous les indicateurs d'*output* ont été dépassés. Les taux de réalisation des différents indicateurs au niveau *outputs* (production) sont présentés ci-dessous :

Tableau 17 : Indicateurs au niveau *outputs* (production)

Indicateurs	Valeur atteinte	Valeur cible	Réalisation
A.1 : 6 000 acteurs dans les CVA soutenues se sont vu proposer des services par leurs organisations.	11 735	6 000	196 %
A.2 : 75 % des N-PME qui ont utilisé des systèmes de traçabilité des produits mis en place dans les CES ananas bio, cacao bio et légumes confirment leur fonctionnalité.	32	107	30 % ¹
B.1 : 80 % des 14 900 exploitations agricoles touchées par le biais de conseils et de formations appliquaient des techniques de bonnes pratiques agricoles (BPA).	12 153	11 920	102 %
B.2 : 80 des 100 PME soutenues dans le domaine de la transformation des produits agricoles remplissent les conditions des normes internationales.	153	117	131 %
B.3 : 1 500 acteurs formés dans les CVA soutenues ont utilisé des outils améliorés pour le développement de l'exploitation.	1937	1500	129 %
C.1 : 4 nouvelles stratégies nationales pour l'agriculture biologique et des stratégies sectorielles pour les CES ananas bio, cacao bio et légumes à feuilles ont été validées par le ministère de l'Agriculture.	3	4	75 % ¹
C.2 : Un concept incluant une proposition de mise en œuvre pour la certification des denrées alimentaires exportables est validé.	1	1	100 %

¹ Indicateur atteignable d'ici fin octobre 2022.

En général, les coûts sont répartis de manière relativement égale entre les *outputs* A et B (33 %). Seul l'*output* C se démarque par des coûts moins élevés (26 % des coûts totaux) : cela s'explique par le fait qu'il se concentre principalement sur le travail politique. L'*output* A et B constituent en quelque sorte « la base » du projet. La répartition du personnel fixe du projet (international et national) entre les trois *outputs* est relativement homogène. Pour le cofinancement, les coûts personnels sont élevés pour les résultats A et B (44 % respectivement). Des contrats à plus long terme (2019-2022) ont été conclus avec une entreprise internationale pour un budget total de plus de 3,2 millions d'euros afin de soutenir l'amélioration de la compétitivité des entreprises de transformation d'ananas au Togo (dans le projet de ProCAT). Le poste « Renforcement des capacités humaines » (RCH) concerne toutes les mesures déployées par le projet pour appuyer le développement des compétences des partenaires et bénéficiaires. Seul l'*output* C se démarque par des coûts moins élevés pour les services techniques et administratifs et le personnel externe (12 %).

Les coûts réels engagés par poste budgétaire correspondent aux estimations de l'offre (GIZ 2020). Le planning (annuel) budgétaire du projet a été établi par activités (après déduction de tous les coûts fixes), mais pas strictement par *output*, du fait que plusieurs activités n'ont pas pu être attribuées à un *output* spécifique. Cette approche a permis plus de flexibilité.

Le système de suivi et de monitoring du budget interne à la GIZ, qui a été appliqué par le projet, utilise des applications et des produits du système (SAP) pour le traitement de ses données. Il est prévu que le budget global suffise à couvrir les activités du projet jusqu'à la fin de son mandat en janvier 2023, en laissant un excédent d'environ 1,6 millions d'euros.

En général, le projet visait à réduire les coûts et à accroître l'appropriation en renforçant les capacités du personnel national et régional des organisations partenaires. Par exemple, si nécessaire, les formations étaient d'abord assurées par des consultants internationaux, puis par des partenaires régionaux, qui accompagnaient toutes les formations. Cela a également permis de réduire les coûts logistiques. Grâce à cela, les organisations nationales et régionales ont contribué avec les ressources de leur personnel (en temps notamment). L'équipe du projet a appliqué une approche visant à transférer toutes les connaissances techniques et méthodologiques générées (par exemple, les formations sur le FBS et les bonnes pratiques en matière d'hygiène) au personnel régional et local des organisations partenaires (par exemple, ICAT, ITRA, etc.), mais cela n'a pas fonctionné à tous les niveaux (en raison du manque de financement du budget national, comme mentionné dans d'autres chapitres).

Des experts internationaux ont été engagés uniquement si l'expertise ne pouvait être trouvée dans le pays. En outre, des outils numériques ont été développés pendant la pandémie par le projet, qui pourraient être utiles pour les activités futures, tout en nécessitant beaucoup moins d'apport financier.

Le projet a financé les formations, l'assistance technique, tout l'équipement et l'installation de l'équipement. Cependant, un problème qui pourrait entraver la réplification de la formation a été soulevé lors d'un entretien avec les formateurs : le volume de matériel de formation (cahiers, calculatrices) était insuffisant (Int_2_Gouv, Int_1_Gouv). On peut conclure que les moyens mis à disposition par la GIZ n'étaient pas suffisants, mais c'est un domaine où les partenaires nationaux ainsi que les bénéficiaires seront responsables de nouvelles activités à l'avenir. En général, en ce qui concerne les formations et le matériel fourni, la plupart des parties prenantes étaient très satisfaites de l'efficacité des activités et ont apprécié les subventions locales (Int_1_Gouv, Int_1_GouvNat, FG_1_GouvNat, FG_3_Gouv, FG_6_Union/Coop).

Globalement, avec le budget disponible, les projets ont plutôt apporté des services de conseil et de renforcement des capacités, ainsi que du matériel au travers des subventions locales. Au total, les subventions locales se sont élevées à environ 780 000 euros pour les partenaires régionaux et gouvernementaux (ICAT, UTCC, FUPROCAT, ITRA, Direction de l'Industrie, DAEMA, etc.) Entre autres, elles ont été utilisées pour l'installation de kits de pompage solaire, des études et des formations (y compris les formations *Farmer Business School* — FBS). L'efficacité des coûts matériels des équipements, financés par des subventions

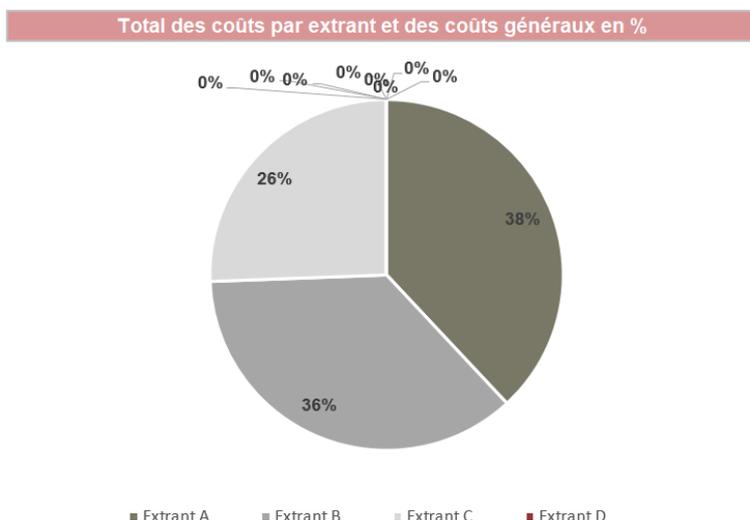
locales, pourrait être accrue en autorisant différentes options techniques avec différents modules de prix. En outre, des contrats ont été conclus avec des entreprises internationales (AFC Agriculture, Fürniture & Install).

Le projet ne dispose pas de chiffres sur la **contribution de partenaires** (ni des organisations [non] gouvernementales ni des bénéficiaires finaux), car les contributions se font principalement par le biais des salaires (ou bien le temps) de leur personnel qui est impliqué dans les activités du ProDRA. Toutefois ces contributions sont très pertinentes pour que les groupes cibles s'approprient des activités. Selon les constats lors des entretiens on peut conclure que l'engagement de participation était élevé.

La dimension 1 du critère d'efficacité – Efficacité de la production – obtient **67 points sur 70**.

Figure 3 : Efficacité par extrant.

	Extrant A	Extrant B	Extrant C
Extrants	L'organisation des acteurs des chaînes de valeur agricoles sélectionnées pour atteindre des objectifs communs est améliorée	Des modèles commerciaux ou des approches de production améliorés, durables, résilients face au climat et éprouvés sont intégrés dans la pratique des exploitations agricoles et des MPMEs pour les CVA sélectionnés.	Les stratégies et les approches pour une croissance durable et inclusive de l'industrie agroalimentaire sont améliorées
Coûts, y compris engagements	4'482'336.45 €	4'265'534.33 €	3'130'530.96 €
Cofinancements	258'844.18 €	258'844.18 €	56'267.77 €
Contributions des partenaires	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Coûts totaux	4'741'180.63 €	4'524'378.51 €	3'186'798.73 €
Coûts totaux en %	38%	36%	26%
Coûts totaux BMZ en % sans cofinancement	38%	36%	26%



Efficacité – Dimension 2 : efficacité de l'affectation

L'efficacité de l'affectation décrit la transformation des intrants en résultats/impact. Les cinq indicateurs au niveau de l'objectif du projet ont été réalisés à des niveaux différents : quatre ont été largement dépassés tandis qu'un indicateur n'a pas encore été atteint. Le tableau suivant résume les résultats décrits plus en détail dans le chapitre sur l'efficacité :

Tableau 18 : Indicateurs au niveau outcome

Indicateurs au niveau <i>outcome</i>	Valeur actuelle	Valeur ciblée	Réalisation	Évaluation
Indicateur 1 : 34 000 personnes représentantes*/employées des acteurs dans les CVA soutenues, dont 30 % de femmes et 30 % de jeunes adultes, confirment que leur situation professionnelle s'est améliorée par rapport à avant le soutien.	45 226	34 000	133 %	Atteint (dépassé)
Indicateur 2 : 11 000 personnes représentantes*/employées dans les acteurs (exploitations agricoles, MPME [micro, petites et moyennes entreprises], entreprises d'exportation) des CVA soutenues, dont 30 % de femmes et 30 % de jeunes, ont augmenté leurs revenus de 25 % en moyenne.	13 714	11 000	125 %	Atteint (dépassé)
Indicateur 3 : Les acteurs des CVA soutenues ont déposé 300 demandes de crédit bancables auprès des institutions financières	266	300	89 %	Presque atteint ¹
Indicateur 4 : Le volume d'exportation X tonnes des MPME soutenues dans les CVA ananas et légumes a globalement augmenté de 10 %.	26 510	24 200	110 %	Atteint (dépassé)
Indicateur 5 : Le volume de production de produits transformés des entreprises soutenues dans les CVA fruits et légumes a augmenté de 10 %.	29 145	27 005	108 %	Atteint (dépassé)

¹ 322 plans d'affaires ont été élaborés au total. Cependant, seuls 266 dossiers ont été introduits.

Les consultants ont estimé que l'indicateur 3 pouvait encore être atteint et il se situe actuellement à un niveau approprié (voir le chapitre sur l'efficacité).

L'efficacité a été améliorée en évitant le travail parallèle dans différents projets de la GIZ et en transférant les résultats, les connaissances et les mécanismes aux nouveaux projets thématiques similaires (ProCIV) dans le « secteur vert » (Int_4_GIZ) qui ont utilisé des approches similaires à celles décrites dans le chapitre cohérence interne. De plus, l'efficacité a été accrue en coordonnant et en combinant le travail administratif par les mêmes équipes pour tous les projets du « secteur vert ». Ceci a été géré par un mécanisme administratif clair pour éviter le mélange des mandats (Int_4_GIZ).

Comme les approches globales ont eu un caractère innovant (services de location pour permettre la croissance des coopératives et des plateformes de commercialisation régionales), il est difficile d'imaginer une approche alternative plus efficace. Ces modèles suivent des approches de mise à l'échelle économique, car ils offrent des services professionnels à des clients en dehors de leurs coopératives (les modèles sont décrits dans le chapitre Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats). Les approches innovantes nécessitent des essais-erreurs pour établir de nouveaux mécanismes. Étant donné la nature innovante des approches des projets, des concepts d'intervention alternatifs n'auraient pas permis de maximiser les résultats positifs en utilisant les ressources existantes et des résultats auraient pu être obtenus à moindre coût. Ainsi, l'efficacité pourrait être accrue en utilisant des approches conventionnelles, déjà testées, mais cela pourrait diminuer l'efficacité, ce qui n'était pas l'objectif de ces projets. L'efficacité a été accrue, car les approches innovantes déjà testées ont été mises à l'échelle (la formation FBS a été testée avec l'anacarde et mise à l'échelle pour les différentes chaînes de valeur, services de location pour permettre la croissance des coopératives) au fil des ans, et ont conduit aux résultats obtenus, comme le démontrent les indicateurs et

l'analyse de l'efficacité. Le cofinancement supplémentaire a permis de soutenir le projet de développement des plateformes de commercialisation régionales pour la chaîne de valeur des ananas, qui est actuellement étudié pour d'autres chaînes de valeur afin de mettre l'approche à l'échelle. Le cofinancement a permis d'utiliser les synergies dans les coûts administratifs.

Les charges administratives du personnel national de la GIZ devraient être réduites, par exemple en numérisant les processus de traitement des factures, des signatures, etc. (Int_5_GIZ). Ces processus devraient toutefois être optimisés par les bureaux nationaux de la GIZ ou à un niveau supérieur, car ils ne peuvent pas être influencés par le personnel du projet.

La dimension 2 du critère d'efficacité – Efficacité de l'affectation – obtient **28 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 19 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficiency : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Efficacité de la production (Ressources/extrants)	L'analyse s'est concentrée sur la mesure dans laquelle le projet a utilisé les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines) de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, et services).	Concept d'évaluation : Utilisation de l'approche <i>Follow the money</i> (suivre l'argent). Méthodes empiriques : Analyse de l'outil d'efficacité, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des données relativement bonne. • La triangulation par différentes parties prenantes permettra d'obtenir des données supplémentaires. • Fiabilité des éléments de preuve modérée à cause de l'attribution des coûts parfois peu précise (par ex. AV travaille sur différentes composantes).
Efficacité de l'affectation (Ressources/réalisation [outcome])	L'analyse se concentre sur la mesure dans laquelle – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient pu être maximisés à l'aide des ressources existantes.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : Analyse de l'outil d'efficacité, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des données relativement bonne. • La triangulation par différentes parties prenantes permettra d'obtenir des données supplémentaires. • Fiabilité des éléments de preuve modérée à cause de l'attribution des coûts parfois peu précise (par ex. AV travaille sur différentes composantes).

4.7 Viabilité/durabilité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la viabilité/durabilité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de viabilité/durabilité

Tableau 20 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	18 points sur 25
	Contribution au développement de capacités durables	22 points sur 25
	Durabilité des résultats	41 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 81 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Le critère de viabilité/durabilité a été analysé et évalué selon quatre dimensions : dans l'ensemble, l'analyse a montré que **les capacités des bénéficiaires et des parties prenantes (Dimension 1)** restent globalement limitées, notamment en termes financiers, ce qui ne leur permet de maintenir les activités du projet que dans une certaine mesure après la finalisation du projet. C'est le cas par exemple pour l'approche FBS, puisque les partenaires ont déclaré qu'ils ne maintiendraient qu'une approche FBS plus simple, car elle n'est pas considérée comme une priorité pour les services de vulgarisation nationaux. L'analyse a montré que les apprentissages, les connaissances et le savoir-faire, fournis par les formations sur le développement organisationnel, le développement commercial et les bonnes pratiques (BPH, BPA, BPF, etc.) peuvent être poursuivis dans une large mesure par tous les acteurs impliqués, mais auront toujours besoin du soutien des services de vulgarisation. **La contribution au développement de capacités durables (Dimension 2)** qui ont été développées en collaboration entre le projet et les partenaires gouvernementaux pour développer les renforcer les capacités humaines et institutionnelles de tous les acteurs de la chaîne de valeur seront maintenues par ces derniers au-delà du projet, car elles sont déjà bien établies en raison des éléments suivants : 1) système organisationnel clairement structuré entre tous les acteurs ; 2) forte concentration sur l'approche de la chaîne de valeur au niveau national ; 3) collaboration étroite, établie et systémique des partenaires ; 4) cinq nouvelles stratégies nationales établies. **La durabilité des résultats du projet (Dimension 3)** est maintenue par plusieurs mécanismes : 1) l'intégration des évaluations et des priorités dans les stratégies nationales, qui pourrait conduire au soutien par les budgets nationaux à l'avenir ; 2) le modèle de refinancement pour l'équipement et 3) une plateforme intelligente et un mécanisme pour la commercialisation des produits entre les exploitations de production, de transformation et d'exportation pour le marché international, régional et local. La structure de l'interprofession n'a pas été jugée financièrement viable, mais elle offre un potentiel pour une coordination nationale intégrée entre les acteurs des chaînes de valeur. Toutefois, la viabilité à long terme de ces mécanismes doit être évaluée afin d'identifier les facteurs de réussite et sur une base permanente, car ils n'ont été mis en œuvre que ces dernières années.

Dans l'ensemble, la viabilité/durabilité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 81 points sur 100.

Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité

Viabilité/durabilité – Dimension 1 : capacités des bénéficiaires et parties prenantes

Comme discuté au chapitre 4.4 – hypothèse d'efficacité 3, l'institutionnalisation de l'approche FBS ne peut être que partiellement confirmée, car les partenaires du gouvernement national donnent la priorité à d'autres formations comme les BPA et donc n'alloueraient que des ressources limitées et utiliseraient une approche FBS simplifiée (Int_1_GouvNat, Int_1,2,4_Gouv). Certains partenaires (gouvernement en tête) ne voient pas comment les formations de FBS peuvent être poursuivies sans le soutien financier de la GIZ (Int_1,4_Gouv). Néanmoins, étant donné qu'ils sont convaincus de l'approche et qu'ils voient toujours le besoin de diffuser l'approche parmi les (nombreux nouveaux) vulgarisateurs agricoles, ils continueraient une formation FBS simplifiée et plus courte sans le soutien du projet (Int_1_GouvNat, Int_2_Gouv). Ils voient toujours le besoin de former plus de maîtres formateurs à cette fin et cherchent d'autres partenaires financiers que la GIZ (Int_1_GouvNat). Même si la formation FBS complète n'est pas une priorité pour le service national de vulgarisation, certaines des inventions ont été jugées utiles : certains des outils et matériels de ProDRA restent largement utilisés et sont également adoptés sans réticence par les vulgarisateurs agricoles (ICAT), car ils ne nécessitent pas d'investissements supplémentaires (matériel didactique et équipement de formation, par exemple des « boîtes d'image »), mais le FBS n'est pas intégré dans l'approche de vulgarisation en raison du coût qu'il implique. Cette situation a été renforcée par le recrutement récent de personnel au ministère de l'Agriculture, dont la mise à disposition dans les approches du ProDRA et du ProCAT nécessite une formation pour laquelle aucune ressource n'est fournie par le gouvernement. Un partenaire gouvernemental a déclaré que des ressources nationales pourraient être mobilisées pour les approches du ProDRA et du ProCAT, si elles se concentrent sur les chaînes de valeur prioritaires du gouvernement (Int_1_GouvNat). D'autre part, les chaînes de valeur sélectionnées ont récemment gagné plus d'attention en tant que priorité nationale grâce aux interventions du projet (Int_1_GouvNat), puisque de nouvelles stratégies nationales ont été établies avec le soutien du projet (stratégie sur l'ananas biologique, concept national sur la certification, plan national pour la mangue, le gingembre et le cacao biologique). Cela montre également que la valeur économique de ces chaînes de valeur a été reconnue par le gouvernement, de sorte que les contraintes budgétaires pourraient changer dans les années à venir. En même temps, les partenaires gouvernementaux ont fourni des ressources humaines pour mettre en place les formations ainsi que des points focaux pour interagir avec l'équipe du projet. En résumé, cela montre que les partenaires et les bénéficiaires peuvent fournir des capacités humaines, mais pas des capacités financières.

Le concept de l'interprofession pour chaque chaîne de valeur est une structure unique par rapport aux autres pays, qui a le potentiel d'interagir comme un partenariat national fort entre tous les acteurs de la chaîne de valeur spécifique. La base d'interprofession manque de solidité en raison d'un problème de financement, mais aussi d'intérêt (Int_3_MPME). L'équipe du projet n'a soutenu sa structuration que dans une certaine mesure, car les partenaires nationaux ont pris en charge l'organisation. Cet aspect ne sera donc que partiellement pris en compte dans l'évaluation.

L'équipe du projet appuie toutes ses actions sur l'évaluation des besoins au début de chaque intervention avec les MPME, les exploitations de production, les coopératives et les partenaires. Ces formations sur le développement des capacités humaines, institutionnelles et financières et les suivis par les techniciens du ProDRA pour s'assurer de la mise en œuvre des compétences acquises ont été jugées très bonnes par les producteurs et productrices, les MPME et les partenaires. Il est donc probable que les formations soient pertinentes et qu'ils et elles continuent à utiliser les connaissances acquises, également au-delà des projets. Dans la mesure du possible, les formations ont été menées en collaboration avec les partenaires gouvernementaux locaux et régionaux. Ainsi, les connaissances restent au moins dans les structures locales. Cependant, en particulier au début des interventions, le projet a dû travailler avec des consultants régionaux, au lieu de partenaires nationaux (par exemple pour la promotion du BPH) (Int_1, 3, 4_MPME). Les raisons expliquant cette situation sont peut-être que la collaboration avec les partenaires nationaux n'était pas au

même niveau qu'aujourd'hui, ainsi que le manque de compétences sur les sujets dans le pays. Ces capacités ont été développées grâce aux interventions du projet.

Les capacités des bénéficiaires finaux sont limitées, cependant, les projets ont soutenu le développement de leurs ressources humaines et financières, ce qui sera encore discuté dans les dimensions 2 et 3. Les capacités, les intérêts, la résilience et la volonté des partenaires du projet, les parties prenantes et les bénéficiaires souhaitant poursuivre le travail après la fin du soutien de la GIZ sont donc limités.

La dimension 1 du critère de viabilité/durabilité – Capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **18 points sur 25**.

Viabilité/durabilité – Dimension 2 : contribution au développement de capacités durables

L'utilisation des outils de la GIZ par le ProDRA pour sa mise en œuvre est un élément clé de la réussite du projet par son équipe. Les outils développés sont essentiellement orientés sur la recherche d'une solution aux problèmes des partenaires. C'est ce qui est à la base de la création d'une large gamme d'outils existants afin de répondre aux attentes des bénéficiaires directs et indirects, mais aussi de toucher les interactions des bénéficiaires finaux. En outre, la GIZ a organisé plusieurs réunions pour susciter la participation entière de tous les partenaires, dans une optique de durabilité. Dans ces mêmes cadres de concertation, les échanges ont permis d'aboutir à la planification opérationnelle participative des activités à mettre en œuvre. Cette activité a été appréciée par tous les partenaires et la collaboration du module avec ces derniers s'est nettement améliorée.

Plusieurs éléments développés en collaboration entre le projet et les partenaires gouvernementaux pour développer les capacités humaines et institutionnelles de tous les acteurs de la chaîne de valeur seront maintenus par ces derniers au-delà du projet, car ils sont déjà bien établis : 1) le système organisationnel clairement structuré entre tous les acteurs des chaînes de valeur sélectionnées ; 2) la forte concentration sur l'approche des chaînes de valeur au niveau national, ce qui a favorisé la collaboration entre les exploitations, la transformation et l'exportation (FG_1_GouvNat), spécialement dans le CVA de l'anacarde et de l'ananas ; 3) la collaboration proche et établie de partenaires de tous les acteurs de la chaîne de valeur qui n'avaient pas collaboré de manière systémique auparavant a une forte probabilité de se poursuivre sans le projet et peut donc être considérée comme un succès ; 4) les 5 nouvelles stratégies nationales établies (stratégie sur l'ananas biologique, concept national sur la certification, plan national pour la mangue, le gingembre et le cacao biologique) qui montrent le nouvel accent mis sur ces chaînes de valeur et pourraient soutenir les budgets nationaux à l'avenir.

Les capacités financières, humaines et institutionnelles des bénéficiaires ont crû grâce au développement de services d'affaires à travers des coopératives qui ont reçu des tricycles et des kits d'irrigation sur les zones d'aménagement agricoles planifiées (ZAAP) (FG_5_Union/Coop, FG_3_Union).

En résumé, les interventions du projet ont soutenu les partenaires gouvernementaux, les entreprises et les agriculteurs dans le développement de leurs capacités par la formation, la fourniture de matériel et de conseils. Au niveau local, le projet a réussi à aider les parties prenantes à développer des mécanismes de refinancement pour leurs activités, qui pourraient fonctionner au-delà du projet (voir dimension 3). Cependant, au niveau national, le projet n'a pas pu contribuer aux capacités financières des partenaires gouvernementaux en établissant des mécanismes économiquement viables pour les approches du ProDRA et du ProCAT au-delà du projet.

La dimension 2 du critère de viabilité/durabilité – Contribution au développement de capacités durables – obtient **22 points sur 25 points**.

Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats

Les approches développées par le projet qui fonctionnent sans l'appui du projet ou de l'État ont le potentiel d'être très durables (Int_2_Coopération), car ils refinancent les activités au niveau local et national : par exemple, comme décrit au chapitre 4.4. Efficacité – dimension 2, le modèle de FENACOPAT offre une plateforme intelligente et un mécanisme de commercialisation des produits exploitations de production, transformation et exportation pour le marché international, régional et local. Le projet a également développé et soutenu un modèle de refinancement des équipements (tricycles et motopompes à énergie solaire) au niveau local. Lors de la fourniture d'équipements à un groupe de bénéficiaires (coopératives d'agriculteurs), l'équipe du projet a également dispensé des formations sur la manière d'organiser un comité de gestion, sur la manière de fournir des services professionnels aux agriculteurs externes (location d'équipements) ainsi que sur la manière d'utiliser les revenus pour les réinvestir dans de nouveaux équipements (modèle commercial) afin d'offrir encore plus de services. Au bout d'un an, certaines des coopératives ont pu investir dans un deuxième et un troisième tricycle, permettant ainsi un potentiel de croissance encore plus élevé pour les années suivantes.

Habituellement, la plupart des autres projets de la GIZ ne parviennent pas à développer une démarche. Ces mécanismes de marché (modèle de refinancement de FENACOPAT, tricycles et motopompes solaires) pourraient servir de modèle à d'autres projets et devraient être partagés et continués (Int_5_GIZ, Int_7_GIZ). La viabilité à long terme de ces mécanismes devrait toutefois être évaluée pour identifier les facteurs de réussite et de manière continue, car ils n'ont été mis en œuvre qu'au cours des dernières années. Une analyse menée par l'équipe du projet a par exemple révélé que la gestion des tricycles par des comités de tricycles dirigés par des femmes était plus viable car elles réinvestissaient financièrement dans les tricycles (Int_7_GIZ).

L'un des donateurs a déclaré que le projet a globalement bien fonctionné sur le plan thématique, mais qu'il souhaiterait que les analyses effectuées par le projet soient mieux communiquées et partagées (Int_2_Coopération). Il a également été demandé si de nouvelles structures étatiques devaient être établies ou si les anciennes structures devaient être réformées (Int_2_Coopération).

Photo 4 : Tricycles servent à un modèle de refinancement (© Skat 2022/ Sandra Fürst).



Certains partenaires ne voient pas comment la formation de FBS peut être poursuivie sans le soutien financier de la GIZ (Int_1,4_Gouv).

La dimension 3 du critère de viabilité/durabilité – Durabilité des résultats – obtient **40 points sur 50.**

Méthodologie d'évaluation de la viabilité/durabilité

Tableau 21 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Durabilité/viabilité : Dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	Les capacités, les intérêts, la résilience et la volonté de partenaires du projet, les parties prenantes et les bénéficiaires souhaitant poursuivre le travail après la fin du soutien de la GIZ.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	La qualité de données et des informations est bonne ; la triangulation était possible.
Contribution au développement de capacités durables	La mesure dans laquelle l'intervention a contribué à doter les parties prenantes des ressources requises pour faire durer les résultats positifs et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs sera analysée.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe. Analyse de la stratégie de sortie. Méthodes empiriques : La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	La qualité de données et des informations est bonne ; la triangulation était possible.
Durabilité des résultats ²	L'analyse de la résilience, les capacités, les intérêts et la volonté des partenaires et bénéficiaires du projet d'assurer la pérennité des résultats ainsi que la mise à échelle de ces résultats.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	La qualité de données et des informations est bonne ; la triangulation était possible.

4.8 Analyse du projet consécutif

Le projet ProDRA n'a pas prévu de successeur direct, mais un projet de promotion de la compétitivité du secteur privé (ProComp) a été démarré en juillet 2022 et il est prévu aussi qu'un projet de promotion de l'irrigation durable démarre bientôt, qui est actuellement aux premières étapes de préparation.

Les projets futurs ne seront pas analysés en détail ici, mais les questions qui ont été posées par les parties prenantes concernées seront abordées : durant la phase initiale de l'évaluation, deux questions ont été adressées l'une par la Direction de l'aménagement, de l'équipement et de la mécanisation agricole (DAEMA) et l'autre par l'Union européenne, en substance l'implication du projet dans les aspects d'irrigation et l'impact du projet sur la coopération avec le secteur privé :

- durant la phase d'évaluation, les évaluateurs ont visité une zone agricole soutenue par le gouvernement (ZAPP) sur laquelle le ProDRA a installé des kits d'irrigation. Les échanges avec des directions régionales de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural (DRAEDR) et de l'Institut d'appui et de conseil technique (ICAT) ont confirmé que la subvention du ProDRA pour disposer des kits d'irrigation a été accordée dans toutes les régions et qu'elle s'est traduite par un impact immédiat sur la production primaire. Ce sont des kits solaires installés sur des ZAAP au bénéfice des producteurs maraîchers et les agriculteurs semblaient être capables de bien gérer les systèmes. Cependant, étant donné qu'une seule ZAPP a été visitée, une étude plus systématique devrait être réalisée pour confirmer ces résultats.
- l'appréciation des évaluateurs concernant l'impact du projet sur la coopération avec le secteur privé est bonne : les bénéficiaires du ProDRA sont aussi des acteurs du secteur privé qui ont été accompagnés pour développer leur professionnalisme. Du côté des acteurs de la production, cela a suscité la mise en place de structures le long des chaînes de valeurs et des relations d'affaires entre les maillons de la production, de la commercialisation, de la transformation et de l'exportation. La mise en place des chaînes de valeur a fait progresser les quantités commercialisables et a permis de mieux organiser la production primaire, comme en témoignent les plateformes mises en place dans la filière ananas. La production primaire étant la base des processus de transformation et d'exportation, elle doit être incluse dans le futur projet. Les ménages agricoles étant souvent les groupes les plus vulnérables, ils doivent rester au centre des projets de développement. Les petites et moyennes entreprises devraient également être prises en compte, car le secteur de la transformation est souvent dirigé par des femmes, qui restent également l'un des groupes sociaux les plus vulnérables au Togo.

4.9 Résultats clés et appréciation globale

Les analyses des différents critères et dimensions de l'OCDE ont montré que le ProDRA assume clairement le rôle d'un projet d'ancrage, non seulement en termes administratifs, mais aussi pour développer et favoriser les synergies entre tous les projets du « secteur vert ». Il encourage donc des mécanismes similaires basés sur les leçons tirées des projets précédents et joue le rôle d'un projet pionnier. Grâce à sa collaboration intensive et étroite avec les principaux partenaires nationaux et régionaux, il a créé les bases de la coopération allemande au développement agricole au Togo depuis 2011. Comme les projets agricoles et environnementaux apparaissent comme « un seul visage pour le client », cela crée une cohérence, une visibilité et une compréhension claire pour les organisations partenaires.

En termes de résultats globaux, de nombreux partenaires ont déclaré que sans le ProDRA, le secteur agricole au Togo ne serait pas le même aujourd'hui. Dans l'ensemble, tous les partenaires et bénéficiaires interrogés le long des chaînes de valeur ont énormément apprécié toutes les activités, y compris les formations, les conseils techniques ainsi que l'appui matériel et les subventions locales.

Tous les indicateurs devraient être atteints à la fin du projet, celui-ci a donc favorisé le développement économique de plus de 45 000 bénéficiaires et de plus de 200 entreprises. Les interventions ont également pris en compte le développement social et environnemental, qui pourrait cependant être encore plus renforcé dans les interventions futures. Les promoteurs du projet actuel ont déclaré que ces dimensions seront prises en compte de manière plus intensive dans les projets suivants. Dans l'ensemble, le développement institutionnel, qui est l'une des composantes les plus fortes du projet, a conduit à un excellent résultat du projet et constituera une excellente base pour les futurs projets et la coopération entre l'Allemagne et le Togo.

Photo 5 : Kits solaires installés sur des zones agricoles soutenues par le gouvernement (© Skat 2022/ Sandra Fürst).



Tableau 22 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant

Note globale : Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.

Tableau 23 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Dimensions d'évaluation	Note max.	Note attribuée	Total (max.100)	Appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	30	25	90	Niveau 2 : Bon résultat
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30	27		
	Pertinence du concept*	20	18		
	Adaptabilité – adaptation au changement	20	20		
Cohérence	Cohérence interne	50	50	98	Niveau 1 : Très bon résultat
	Cohérence externe	50	48		
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	30	28	93	Niveau 1 : Très bon résultat
	Contribution à l'atteinte des objectifs	30	28		
	Qualité de la mise en œuvre	20	19		
	Résultats imprévus	20	18		
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30	22	92	Niveau 1 : Très bon résultat
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40	40		
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30	30		
Efficiences	Efficiences de la production	70	67	95	Niveau 1 : Très bon résultat
	Efficiences de l'affectation	30	28		
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	25	18	81	Niveau 2 : Bon résultat
	Contribution au développement de capacités durables	25	22		
	Durabilité des résultats	50	41		
Note moyenne et appréciation globale		100	92		Niveau 1 : Très bon résultat *

* Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Leur score étant égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insuffisant) même si sa moyenne globale équivaut à un score supérieur.

5 Conclusions et recommandations

5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec

L'analyse selon les critères de l'OCDE/CAD a révélé que le résultat du projet, malgré quelques difficultés, peut être considéré comme très bon. Les diverses politiques et stratégies du gouvernement togolais ont été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation du ProDRA ainsi que les stratégies du BMZ avec les marqueurs concernés. Le ProDRA est progressivement passé d'un projet qui structure les chaînes de valeurs à un projet qui appuie les chaînes de valeur avec l'introduction de services aux membres. Les besoins spécifiques, tant des parties prenantes (surtout étatiques) que des bénéficiaires du ProDRA, ont été entièrement pris en compte. Tous les partenaires ont énormément apprécié la coordination du secteur agricole par le ProDRA. Globalement, la cohérence interne et externe est très bien gérée par les responsables et l'équipe du ProDRA. Le projet est en outre un projet d'ancrage pour tous les projets de la GIZ dans le secteur agricole et assume une fonction de coordination de tous ces projets (appelés « secteur vert ») afin de permettre d'une part des efficacités opérationnelles (par ex. administration commune) et d'autre part des synergies techniques. En outre, le responsable de mission assure une gestion uniforme des parties prenantes (« *One Face to the Customer* »).

Les entretiens ont souligné le grand succès des actions de structuration des coopératives et des organisations concernées, des formations aux bonnes pratiques et aux modèles économiques. Sur les 5 indicateurs de l'objectif du module, 4 ont été dépassés et 1 n'est pas encore atteint. Il a une forte probabilité de l'être d'ici la fin du projet. Les indicateurs d'impact du projet ProCAT ont été dépassés.

L'analyse de la dimension de l'impact montre que les résultats du développement à un niveau supérieur sont pleinement atteints en ce qui concerne le développement économique, tandis que dans la dimension sociale et environnementale, ils sont partiellement atteints. L'analyse plus approfondie a montré que le projet a contribué à des effets à deux niveaux supérieurs : les revenus des acteurs de chaînes de valeurs promues et l'exportation des produits et l'augmentation du volume des produits exportés et transformés par les MPME, en raison de l'amélioration de la performance des acteurs de la chaîne de valeur agricole.

Les approches développées par le projet qui marchent sans l'appui du projet ou de l'État ont le potentiel d'être très durables, car ils refinancent les activités au niveau local. Ces mécanismes de marché pourraient servir de modèle à d'autres projets et devraient être partagés et poursuivis.

Les facteurs de réussite et d'échec du projet sont les suivants :

Facteurs de réussite

- Une forte coordination des projets et entre eux (projet d'ancrage).
- L'Approche « *One Face to the Customer* » : agir en tant que « secteur vert » pour les partenaires.
- La collaboration étroite avec les partenaires nationaux et privés.
- Le développement de la collaboration entre tous les acteurs par la structuration et la professionnalisation.
- Une meilleure durabilité financière grâce à des approches orientées vers le marché.
- La volonté fondamentale du gouvernement de mettre en œuvre des réformes ces dernières années.

Facteurs d'échec

- La pandémie a négativement impacté toutes les activités économiques des groupes cibles et des interventions du projet. Le projet a été confronté à une plus sévère restriction de la disponibilité des partenaires, à la suspension des ateliers de rencontres d'échanges et des réunions et à la restriction du travail en présentiel. Il a subi l'augmentation du coût des activités en raison de la hausse substantielle des indemnités journalières par le ministère des Finances et de l'inflation du coût de vie à cause du COVID-19. Elle a également affecté les volumes d'exportation.
- L'indisponibilité et l'insuffisance d'appropriation par les partenaires des activités planifiées ont été des facteurs qui ont ralenti la mise en œuvre de certaines activités dans les années précédentes.

Sur la base des « Considérations relatives au modèle Capacity Works », la bonne qualité de la mise en œuvre du projet peut être confirmée selon les normes de la GIZ comme suit :

- Un suivi axé sur les résultats est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupe marginalisé. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi.
- La poursuite d'une stratégie convenue avec les partenaires est bien communiquée aux partenaires nationaux et régionaux. Quelques documents spécifiques pourraient être mis à disposition de manière plus systématique par le biais d'une approche de gestion stratégique des connaissances, comme des partenaires ne connaissaient pas certains documents spécifiques (analyses et évaluations générales) qui pourraient leur être utiles ainsi que pour promouvoir les outils de la GIZ (comme l'évaluation du FBS) (FG_1_Gouv, Int_2_Coopération).
- Implication et coopération de tous les acteurs pertinents, y compris des partenaires, des secteurs public et privé, à l'exception de la société civile.
- Structure de pilotage : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve : analyses, évaluations, rapports, système de suivi et évaluation sont disponibles. Les processus décisionnels sont transparents : les données sont partagées avec les partenaires. La composition et les compétences des équipes sont élevées.
- Processus : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés.
- Apprentissage et innovation : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles.

Conclusions relatives à l'Agenda 2030

Le bilan des contributions à l'Agenda 2030 met l'accent sur les principes d'universalité, de responsabilité partagée et de reddition de comptes, sur l'interaction entre le développement économique, environnemental et social, et sur l'inclusion. En s'appuyant sur les questions d'évaluation pour chaque critère d'évaluation, le bilan établit un rapprochement entre les différentes conclusions ; il offre une synthèse des contributions globales de l'intervention à l'Agenda 2030.

Universalité, responsabilité partagée et reddition de comptes

La plupart de ces aspects ont été abordés dans Impact – Dimension 1 & 4 au chapitre 4.5 et Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus au chapitre 4.4. Les interventions des projets contribuent à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) en contribuant au développement économique du secteur agricole au Togo par l'augmentation des revenus des bénéficiaires au niveau de la production et de la transformation. Ses interventions contribuent principalement au niveau impact à l'ODD 2 : Faim « zéro ». Elle contribue également aux ODD 1 : Pas de pauvreté, ODD 5 : Égalité entre les sexes, ODD 8 : Travail décent et croissance économique et ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Tous les partenaires ont été impliqués à tous les niveaux de la gestion du projet, y compris la conception, la mise en œuvre, le suivi et les rapports. Le projet utilise un système de suivi partagé entre les partenaires (point focal de suivi et d'évaluation dans toutes les autorités gouvernementales régionales) pour permettre l'apprentissage et l'établissement de rapports. Il est produit à la fin de chaque année un rapport de performance qui informe les partenaires de mise en œuvre ainsi que les groupes cibles sur le bilan des réalisations, les difficultés et les perspectives.

Interaction du développement économique, environnemental et social et Inclusion/ Ne laisser personne de côté

Les aspects « Interaction du développement économique, environnemental et social » et « Inclusion/ Ne laisser personne de côté » ont été abordés dans Impact – Dimension 1 & 4 au chapitre 4.5 et Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus au chapitre 4.4.

L'adoption de bonnes pratiques agricoles a induit des effets négatifs environnementaux mineurs par l'exploitation intensive des parcelles de production et une intensification des déplacements de véhicules. Les agriculteurs gagnent en production et en revenus mais contribuent à l'augmentation des émissions de GES (Gaz à effets de serre). Ce sont des externalités négatives de l'adoption de pratiques agricoles conventionnelles. L'extension des villages se renforce avec l'accroissement de surfaces cultivées, le besoin en main-d'œuvre salariée pour les exploitations est de plus en plus accru et cela nécessite des habitats. Ces externalités observées ont été anticipées dans l'évaluation environnementale et climatique approfondie du projet.

En se focalisant sur l'atteinte des résultats de développement prévus de niveau supérieur, d'un point de vue économique, la croissance induite dans les chaînes de valeur par les actions du projet ont suivi la tendance de l'économie nationale à la hausse. Le bien-être économique qui suit cette tendance a impacté aussi des non-bénéficiaires en référence à l'évolution des indicateurs sur les ODD. L'appréciation de l'interaction sociale a révélé que les jeunes et les femmes étaient intégrées dans la mise en œuvre, avec notamment une analyse genre dont la majorité des recommandations ont été appliquées et dont une partie n'étaient plus adaptées au moment de la mise en œuvre. L'unique difficulté résiduelle est le nombre insuffisant de femmes dans l'encadrement technique et l'organisation de formations techniques. Cette difficulté n'a pas impacté l'autonomisation des femmes dans leur leadership sur des maillons traditionnels comme la commercialisation ou la transformation. L'intégration des femmes a été accentuée avec la contribution du ProSecAI dont les cibles sont essentiellement les femmes et les enfants (de 6 à 23 mois). Ce projet se concentre sur la réduction de la malnutrition.

Le projet n'a pas d'impact environnemental prononcé dans sa mise en œuvre et des formations prenant en compte la sauvegarde environnementale ont été réalisées. Des perspectives existent pour un prochain projet qui visera à développer des pratiques agroécologiques contribuant à un développement durable des espaces cultivés et des exploitations existantes. Les différentes analyses réalisées avant et pendant le projet ont contribué à annihiler des résultats de développement imprévus de niveau supérieur.

Conclusions relatives au projet consécutif (le cas échéant)

Le projet de ProDRA n'a pas prévu de successeur direct, mais un projet de promotion de la compétitivité du secteur privé (ProComp) a été démarré en juillet 2022, mais aussi un projet de promotion de l'irrigation durable qui est aux premières étapes de sa préparation. Cette évaluation n'a pas l'intention primordiale d'utiliser les résultats et les leçons apprises pour aider à développer et planifier ces projets. Néanmoins, l'équipe du projet consécutif utilisera les leçons apprises lors de cette évaluation pour les prendre en considération pendant la mise en œuvre des projets suivants.

5.2 Recommandations

Les recommandations sont basées sur les enseignements et les conclusions de l'évaluation et sont déduites de la matrice d'évaluation. Quant aux résultats de cette évaluation, les consignes demandent de dégager et développer les leçons apprises selon les besoins et les intérêts spécifiques qui existent auprès des différentes parties prenantes :

ProDRA

- Les mécanismes de marché développés (modèle de refinancement de FENACOPAT, tricycles et motopompes solaires) ont un fort potentiel de résultats financiers durables, car ils refinancent les activités au niveau local. Ils constituent une alternative claire aux approches de développement habituelles, car l'investissement du projet peut servir de catalyseur et de financement de départ pour développer des institutions financières viables. Ces modèles pourraient servir de modèle à d'autres projets et devraient être partagés et poursuivis.

GIZ

- Les charges administratives du personnel national devraient être réduites, par exemple en numérisant les processus de traitement des factures, des signatures, etc.

Dialogue BMZ

- Soutenir tous les projets futurs pour intégrer le principe de « ne laisser personne de côté », et pas seulement un projet axé sur ce principe, qui a été arrêté par ailleurs.

Projet consécutif prévu

Coopération :

- Continuer à s'appuyer sur les relations de confiance avec et entre tous les partenaires.
- L'échange avec des projets non gouvernementaux pourrait être renforcé afin d'impliquer d'autres perspectives environnementales et sociétales importantes.
- Se concentrer principalement sur le développement des capacités des formateurs et formatrices des partenaires basés au Togo afin de créer plus d'appropriation et de créer un système durable à l'échelle.
- Les analyses et les évaluations pourraient être communiquées et partagées plus systématiquement avec les partenaires de la coopération et les partenaires nationaux par une approche de gestion des connaissances stratégiques.

Dimension économique :

- L'approche institutionnelle et orientée vers le marché doit être associée à des normes environnementales et sociales claires afin d'accroître les synergies entre toutes les dimensions de la durabilité.

Dimension environnementale :

- Les approches agroécologiques pourraient réduire certains impacts environnementaux potentiels au niveau de la production.

Dimension sociale :

- Il convient de développer des mécanismes qui prennent également en compte les groupes sociaux les plus pauvres (par exemple, par le biais de subventions croisées, de groupes de solidarité, de mécanismes d'assurance locaux).

Approche fondée sur les besoins :

- Soutenir les partenaires pour identifier des options diversifiées pour la gestion de l'eau agricole, car dans les essais les plus récents, seules deux options techniques non flexibles ont été proposées aux bénéficiaires par les partenaires. Il faut également intégrer d'autres pratiques de gestion agricole, au-delà de l'irrigation, qui peuvent être adaptées aux différents besoins, aux régions et à toutes les sources d'eau (une étude actuelle de l'Union européenne a été citée).

- Poursuivre le développement d'une approche numérique (application) pour les vulgarisateurs avec une approche centrée sur l'utilisateur.

Gestion des attentes

- Le projet doit dès le début informer les bénéficiaires de la poursuite éventuelle du projet, mais aussi du fait que le soutien prendra fin. Les bénéficiaires ont fait part de leur impression que le soutien allait se poursuivre, ce qui crée des attentes et un état d'esprit différent à long terme.

Références

Documents de projet uniformisés de la GIZ

GIZ (2016) : Proposition de programme incluant l'agriculture au Togo. PN32016.2099.6, Eschborn (Fourni par le projet)

GIZ (2018a) : Proposition d'évolution du module TC Développement rural dont Agriculture au Togo, 21.12.2018, Eschborn (Fourni par le projet)

GIZ (2018b) : Offre de changement pour le Projet Programme Développement rural et Agriculture 2016-2099.6, Lomé, Bonn, Eschborn (Fourni par le projet)

GIZ (2020) : Offre de changement pour le Projet Programme Développement rural et Agriculture 2016-2099.6, Lomé, Bonn (Fourni par le projet)

ProDRA (2016) : Rapport annuel 2016, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

ProDRA (2016b) : Résultats de l'évaluation environnementale et climatique approfondie, Lomé (Fourni par le projet)

ProDRA (2016c) : Module de matrice d'impact ProDRA 20080, Lomé (Fourni par le projet)

ProDRA (2017) : Rapport annuel 2017, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

ProDRA (2018) : Rapport annuel 2018, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

Alteri/GIZ (2018) : Analyse Genre pour les modules de développement de la GIZ au Togo, Programmes ProDRA, ProFoPEJ, ProDEG, 2018

PASA (2018) : Stratégie du programme d'appui au secteur agricole (PASA) pour l'autonomisation de la femme agricole au Togo, Lomé

ProDRA (2019) : Programme Développement rural et Agriculture (Phase III-2), Rapport annuel Nov. 2018 – Oct. 2019, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

BMZ (2019) : Stratégie de pays Togo 2019 – 2022

ProDRA (2020) : Programme Développement rural et Agriculture (Phase III-2), Rapport annuel Nov. 2019 – Oct. 2020, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

Marie Ganier-Raymond, alteri Cross-Cultural Projects (2020) : Analyse de genre pour le programme ProDRA, Lomé, Togo

ProDRA (2021) : Rapport annuel d'Activités 2021, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

GIZ (2021) : Rapport du Performance 2020 - 2021, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

ProDRA (2022) : Collecte du données 2022, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

Autres documents de projet de la GIZ

ICAT (2017) : Rapport des missions de collecte des données auprès des producteurs, techniciens formateurs et non formateurs pour une caractérisation de l'outil « Farmer Business School » FBS en vue de son intégration dans les gammes d'outils de ICAT, Lomé, document non publié (Fourni par le projet)

GIZ (2016b) : Rapport d'étude des effets ou impacts du FBS sur les producteurs formés au « Farmer Business School » au Togo, Lomé, et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en collaboration avec le ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de l'Hydraulique, document non publié (Fourni par le projet)

Autres documents de la GIZ

GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2013) : *Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR)*, Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [en ligne] : www.oecd.org/dac/gender-development/GIZ-système-suivi-résultats-sensible-genre.pdf [03.05.2022].

GIZ (2014) : Indicateurs. Document d'appui, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015a) : *Le modèle de résultats de la GIZ. Document d'appui*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015b) : *Knowing What Works: Capturing Results Using Contribution Analyses*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018c) : *Évaluations centrales des projets. Guide de mise en œuvre*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018d) : *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [en ligne] : www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf [03.05.2022].

GIZ (2020) : *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié

Autres références

Bond, B. Befani et M. O'Donnell (2016) : *Choosing Appropriate Evaluation Methods Tool*, Bond [en ligne] <https://www.cecan.ac.uk/news/choosing-appropriate-evaluation-methods-a-tool-for-assessment-and-selection-version-two/> [03.05.2022].

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2022): Récupéré de <https://www.bmz.de/de/laender/togo> [10.10.2022].

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2021): *Grundsätze der Evaluierung. Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit*. Orientierungslinien des BMZ, BMZ. Récupéré de <https://www.bmz.de/resource/blob/92894/3e098f9f4a3c871b9e7123bbef1745fe/evaluierungskriterien.pdf>, www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf [03.05.2022].

Collaborative for Development Action, Inc. (CDA) (2004) : *Ne pas nuire : le manuel. Matrice analytique de l'impact de l'aide sur un conflit*, Cambridge, MA : CDA, pp. 13-14 [en ligne] www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf [03.05.2022].

Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE (2022) : *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE. Récupéré de <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> [03.05.2022].

Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) 2010 : *Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives*. Lomé, Togo. Récupéré de <https://www.ohada.org/droit-des-societes-cooperatives/> [08.07.2022].

Groupe des Nations unies pour l'évaluation, GNUE (2011) : *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*, New York : GNUE. Récupéré de www.uneval.org/document/download/1380 [03.05.2022].

République togolaise (2020) : *Feuille de Route Présidentielle TOGO 2025*. Lomé, Togo. 40 pages

Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Hydraulique (MAEH) (2015b), *Document de stratégie nationale pour la formation agricole et rurale au Togo (SNFAR-TOGO 2016–2020)*. Lomé, Togo. Récupéré de https://www.reseau-far.com/fileadmin/user_upload/Nouvelles_ressources_a_migrer/Togo/STRATEGIE_FAR_TOGO_VF.pdf [03.05.2022].

Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (2015) : *Priorités résilience pays (PRPAGIR) du Togo*. Récupéré de http://www.food-security.net/wp-content/uploads/2019/09/PRP-AGIR_Togo.pdf [03.05.2022].

République togolaise (2018) : *Plan national de développement (PND 2018–2022)*. Lomé, Togo. Récupéré de <http://societecivilemedia.com/wp-content/uploads/2019/02/PLANNATIONAL-DE-DEVELOPPEMENT-2018-2022.pdf> [03.05.2022].

UMOA Titres (2017) : Note d'information 2017, Présentation des émetteurs souverains de l'Union Monétaire Ouest africaine (UMOA), République togolaise, récupérée de https://www.umoatitres.org/wp-content/uploads/2020/01/Note_dinformation-Togo_UT.pdf [03.05.2022].

PAM (2022): Togo country strategic plan (2022–2026) by the World Food Programme. Récupéré de <https://www.PAM.org/operations/tg01-togo-transitional-icsp-january-2018-june-2019> [10.09.2022].

Banque mondiale (2022a) : World Development Indicators: Structure of value added. Récupéré de <http://wdi.Banque mondiale.org/table/4.2> [10.09.2022].

Banque mondiale (2022b) : Banque mondiale data Togo. Récupéré de <https://data.Banque mondiale.org/country/togo?view=chart> [10.09.2022].

Banque mondiale (2022c) : Climate Change Knowledge Platform: Country Togo. Récupéré de <https://climateknowledgeportal.Banque mondiale.org/country/togo/climate-data-historical> [10.09.2022].

Annexe : Matrice d'évaluation

Critère de pertinence du CAD de l'OCDE – L'intervention répond-elle au problème ? (max. 100 points) Le critère de pertinence s'intéresse au concept de l'intervention. Il évalue la pertinence des objectifs et du concept d'un projet de développement au regard des exigences, des besoins, des priorités et des politiques (au niveau global/national/institutionnel) des bénéficiaires et parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus, d'organisations ou de partenaires de développement. Il examine également la capacité du concept du projet à s'adapter à un changement de circonstances. La pertinence est évaluée 1) par rapport au moment du concept de l'intervention ¹ et 2) depuis une perspective actuelle.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet		Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Conformité aux politiques et priorités	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en phase avec les politiques et priorités (de portée mondiale, régionale ou nationale) du BMZ et des bénéficiaires, parties prenantes et autres partenaires (de développement) ? Dans quelle mesure tiennent-ils compte de l'environnement institutionnel et politique pertinent ?	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation aux stratégies pays et concepts sectoriels du BMZ Adéquation au cadre stratégique de référence du projet (par ex., stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et transsectorielles ; dans le cas de projets bilatéraux, notamment de stratégies de partenariat, cadres d'analyse internes tels que le système Sauvegardes+genre⁴) Adéquation du concept du projet aux objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030 Contribution du projet à certains Objectifs de développement durable (ODD) Hiérarchisation claire des différentes politiques et priorités (notamment en cas de contradictions) 	Le projet répond aux objectifs nationaux fixés dans les stratégies du pays : <ul style="list-style-type: none"> PNIASAN Plan National de Développement* Politique agricole togolaise DSRP SCAPE La stratégie pays du BMZ Feuille de Route Gouvernementale Plan Togo 2025 Promotion du Consommer Local Les objectifs globaux de développement durable 	Analyse documentaire : entretiens avec les parties prenantes, surtout les partenaires institutionnels du projet	Revue et analyses des documents de stratégies, politiques et plans ; Entretiens avec le partenaire politique national du projet Entretiens avec les parties prenantes comme le MAEDR	Il est anticipé que la qualité de données serait bonne dans le sens que les documents sont disponibles et les parties prenantes concernées sont disponibles à participer dans la phase d'évaluation et à partager leurs points de vue et opinions d'une manière transparente et claire.	good
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le contexte (conflictuel) du projet a-t-il été adéquatement analysé et pris en compte dans le concept du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Documents clés : évaluation intégrée des incidences sur les conflits et la paix (matrice PCA, colonne I), documents Sauvegarde sur la sensibilité au contexte et aux conflits 					
	+ SV/GV	Dans quelle mesure le projet est-il complémentaire de projets bilatéraux ou régionaux ? Dans quelle mesure est-il complémentaire d'autres projets globaux ?	<ul style="list-style-type: none"> Veillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR 					

	+ SV/GV	Dans quelle mesure le projet s'emploie-t-il à résoudre un défi global qui ne peut être efficacement relevé que bilatéralement/régionalement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR 					
Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils en phase avec les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes impliqués (individus, groupes et organisations) en matière de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des parties prenantes de type acteurs de la société civile et du secteur privé dans le concept du projet 	L'évaluation focalisera sur l'adéquation du projet au besoins spécifiques des parties prenantes et bénéficiaires des activités du projet Les parties prenantes concernées sont les bénéficiaires des activités du projets, soit au niveau du RdC, appui technique, matériels didactiques, projets pilotes	Une analyse comparative et directe entre les objectifs et les priorités du projet, ainsi que les priorités et les objectifs de bénéficiaires et les parties prenantes Entretiens avec les groupes cibles et les bénéficiaires	Les parties prenantes et les bénéficiaires sont disponibles pour apporter leurs points de vue, retours et expériences sur les activités du projet	Il est anticipé que la qualité de données serait bonne dans le sens que les documents sont disponibles et les parties prenantes concernées sont disponibles à participer dans la phase d'évaluation et à partager leurs points de vue et opinions d'une manière transparente et claire.	good
	+ contexte fragile	Comment les facteurs de désescalade/d'union ⁵ et les facteurs d'escalade/de division ⁶ / des besoins liés à la paix et aux droits humains propres au contexte ont-ils été identifiés et pris en compte dans le concept du projet (veuillez énumérer ces facteurs) ? ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Par ex., voir colonnes I et II et IV de la matrice PCA d'évaluation (intégrée) des incidences sur les conflits et la paix 					
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure les risques (sécuritaires) potentiels pour le personnel (de la GIZ), les partenaires, les groupes cibles/bénéficiaires finaux ont-ils été identifiés et pris en compte ?						
	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ciblent-ils les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations) particulièrement défavorisés et vulnérables ? S'agissant des groupes, est-il possible de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc. ?	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblage des groupes particulièrement défavorisés (au sens de l'approche « Ne laisser personne de côté ») • Prise en compte des opportunités éventuelles liées aux problématiques de genre et de droits humains • Prise en compte des risques identifiés 	L'évaluation focalisera sur l'adéquation du projet au besoins spécifiques des parties prenantes et bénéficiaires des activités du projet Les parties prenantes concernées sont les bénéficiaires des activités du projets, soit au niveau du RdC, appui technique, matériels didactiques, projets pilotes	Entretiens avec les groupes cibles et les bénéficiaires	Equipe projet, partenaires et bénéficiaires et documents fournis par ces personnes / institutions	Il est anticipé que la qualité de données serait bonne dans le sens que les documents sont disponibles et les parties prenantes concernées sont disponibles à participer dans la phase d'évaluation et à partager leurs points de vue et opinions d'une manière transparente et claire.	good
Pertinence du concept³	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste (d'un point de vue technique, organisationnel et financier) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisme de l'objectif du projet dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires) • Prise en compte d'une possible évolution des conditions-cadres • Gestion de la complexité des conditions-cadres/cadres stratégiques de référence et des éventuels problèmes de surcharge • Ciblage stratégique 	L'intégration des demandes et des priorités de partenaires et parties prenantes dans l'élaboration du projet La mesure dans laquelle le concept du projet ProDRA capitalise sur les expériences de la coopération technique allemande au Togo.	Analyse documentaire et les entretiens	Equipe projet, partenaires et bénéficiaires et documents fournis par ces personnes / institutions	Il est anticipé que la qualité de données serait bonne dans le sens que les documents sont disponibles et les parties prenantes concernées sont disponibles à participer dans la phase d'évaluation et à partager leurs points de vue et opinions d'une manière transparente et claire.	good

	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste (en termes de vérifiabilité et de traçabilité du système des objectifs et hypothèses sous-jacentes) ?	Évaluation du modèle de résultats (actuel) et des hypothèses de résultat (théorie du changement) de la logique de projet effective : <ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des activités, instruments et extrants aux objectifs à atteindre par le projet • Vraisemblance des hypothèses de résultat sous-jacentes • Définition claire et vraisemblance des limites systémiques établies (sphère de responsabilité) • Juste prise en compte de l'influence éventuelle des autres bailleurs de fonds/organisations en dehors de la sphère de responsabilité du projet • Exhaustivité et vraisemblance des postulats et des risques associés aux résultats du projet • Le cas échéant, le cofinancement a-t-il été adéquatement intégré au concept global du projet, et quelle valeur ajoutée en attendre pour la théorie du changement/le concept du projet ? 	L'intégration des demandes et des priorités de partenaires et parties prenantes dans l'élaboration du projet La mesure dans laquelle le concept du projet ProDRA capitalise sur les expériences de la coopération technique allemande au Togo.	Analyse documentaire et les entretiens	Equipe projet, partenaires et bénéficiaires et documents fournis par ces personnes / institutions	Le projet a partagé suffisamment de données qui montrent une masse critique d'informations et les getionnaires de suivi & évaluation sont disponibles pour fournir des données à tout moment	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet repose-t-il sur une approche holistique du développement durable (interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des interactions de l'intervention avec d'autres secteurs (synergies/conflits d'intérêts) dans le concept du projet – s'agissant notamment des dimensions de durabilité au sens de l'Agenda 2030 (développement écologique, économique et social) 	L'intégration des demandes et des priorités de partenaires et parties prenantes dans l'élaboration du projet La mesure dans laquelle le concept du projet ProDRA capitalise sur les expériences de la coopération technique allemande au Togo.	Analyse documentaire et les entretiens	Equipe projet, partenaires et bénéficiaires et documents fournis par ces personnes / institutions	Les analyses ne sont pas suffisamment faites sauf l'analyse genre; la qualité des données est moyenne	moderate
Adaptabilité – adaptation au changement	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle adaptée aux évolutions de l'environnement dans le temps (risques et opportunités) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation aux changements survenus en cours de projet, y compris aux propositions d'amendement (changements locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, notamment l'état de l'art du savoir-faire sectoriel) 	Vérifier si la proposition d'amendement a cherché à adapter le projet à des défis ou des dynamiques ; vérifier comment le ProDRA a réagi aux restrictions sanitaires	Analyse documentaire et les entretiens	Equipe projet, partenaires et bénéficiaires et documents fournis par ces personnes / institutions	Il y a eu beaucoup de changement au niveau politique dans le pays qui ne permet pas de se focaliser un seul type de données, la multiplicité des modifications crée un manque de continuité parfait	moderate

(1) Le « moment du concept de l'intervention » correspond au moment où la proposition/l'amendement le plus récent a été approuvé(e).

(2) Au regard des normes, connaissances et conditions-cadres actuelles.

(3) L'évaluation du concept d'une intervention passe généralement par l'évaluation de sa logique d'intervention. La logique d'intervention décrit le système d'objectifs sur lequel repose l'intervention. Elle cartographie les relations systématiques entre les niveaux de résultat individuels. Lors de la conception de l'intervention, la logique d'intervention est exposée dans la proposition de projet en tant que modèle logique, à la fois sous forme d'un récit narratif et d'un modèle de résultats (le plus souvent). Ce modèle est révisé en début d'évaluation et ajusté pour refléter l'état actuel des connaissances. La (re)construction exhaustive de la logique d'intervention est également appelée « théorie du changement ». À la GIZ, le « concept du projet » englobe l'objectif du projet (réalisation) et la théorie du changement associée avec les extrants, les activités, les instruments de coopération technique et en particulier les hypothèses de résultat ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, etc.). À la GIZ, la théorie du changement est décrite par le modèle de résultats de la GIZ (illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative).

(4) Dans le système « Sauvegardes+Genre » de la GIZ, les risques sont évalués en amont du projet pour les aspects suivants : genre, conflits, droits humains, environnement et climat. S'agissant du genre et des droits humains, tant les risques que les opportunités sont évalués. Avant l'introduction du nouveau système en 2016, la GIZ examinait ces aspects de manière indépendante.

(5) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , pp. 55/135.
(6) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , p. 135.
(7) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axés sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.

Critère de cohérence du CAD de l'OCDE – L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? (max. 100 points)

Le critère de cohérence s'intéresse à la compatibilité de l'intervention avec les autres interventions menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une institution, ainsi qu'avec les normes internationales. La dimension « cohérence interne » traite des synergies et de la répartition des tâches entre l'intervention et d'autres interventions de la coopération allemande pour le développement, ainsi que de l'adéquation de l'intervention aux normes internationales pertinentes auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement. La dimension « cohérence externe » s'intéresse à la complémentarité, l'harmonisation et la coordination de l'intervention avec celles d'autres partenaires, bailleurs de fonds et organisations internationales. Le critère de cohérence se rapporte tant au concept du projet qu'aux résultats qu'il obtient.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Cohérence interne	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conçue et mise en œuvre (à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou du monde) de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement, s'agissant notamment de la répartition des tâches ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies au sein de la coopération allemande pour le développement ?	Les projets et programmes de la coopération au développement allemande : • PAPR (KfW) • ProCAT • ProCIV • ProSecAI • ProFinA • EFTPA • EFTPA-Femmes • F4F • SSAB	Atelier interne lors du démarrage de la mission, discussions de groupe pendant la phase d'évaluation avec l'équipe projet	Equipe projet par la transmission de l'offre de projet et des documents de préparation	Documentation de bonne qualité	good
	Projet standard	Dans quelle mesure les instruments de la coopération allemande pour le développement (coopération technique et financière) sont-ils efficacement interconnectés dans le cadre de l'intervention (tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre) ? Les synergies sont-elles exploitées ?	• Le cas échéant, considérez également les projets des différents ministères ou autres instances allemandes	Plan de travail des différents projets et programmes	Analyse documentaire et entretiens avec l'équipe de projet	Equipe projet par la transmission de l'offre de projet et des documents de préparation	Documentation de bonne qualité	good
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.) ?		Orientations stratégiques qui ont guidé la mise en place des projets et programmes	Analyse documentaire et entretiens avec l'équipe de projet	Equipe projet par la transmission de l'offre de projet et des documents de préparation	Documentation de bonne qualité	good

Cohérence externe	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention vient-elle compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire (principe de subsidiarité) ?		Les projets et programmes des partenaires dans le domaine d'agriculture et le développement rurale	Entretien avec les unités de gestion de projets et les institutions partenaires et analyse documentaire	Gestionnaires de projets et Directeurs des institutions partenaires, documents des projets et cahier de charge des services ou institutions	Qualité acceptable des documents	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds ?	• Dans quelle mesure des synergies ont-elles pu être mises en place avec d'autres organisations et bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux à travers le cofinancement (le cas échéant), et comment le cofinancement a-t-il contribué à améliorer la coordination entre bailleurs de fonds ?	Sélection d'indicateurs communs entre les autres programmes et le ProDRA	Entretien avec les unités de gestion de projets et les institutions partenaires et analyse documentaire	Gestionnaires de projets et Directeurs des institutions partenaires, documents des projets et cahier de charge des services ou institutions	Qualité acceptable des documents	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept de l'intervention est-il orienté vers l'exploitation des systèmes et structures existants (de partenaires/d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) dans la mise en œuvre de ses activités ? Dans quelle mesure ces systèmes et structures sont-ils utilisés ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies avec les interventions d'autres bailleurs de fonds au niveau impact ?	Existence d'un comité de pilotage ou d'un groupe de travail qui étudie les questions de l'intervention du ProDRA et d'autres partenaires dans le même domaine	Entretien avec les unités de gestion de projets et les institutions partenaires et analyse documentaire	Gestionnaires de projets et Directeurs des institutions partenaires, documents des projets et cahier de charge des services ou institutions	Qualité acceptable des documents	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure des systèmes communs (avec les partenaires ou d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) sont-ils utilisés pour le suivi, l'apprentissage et la reddition de comptes ?		Synergie entre les dispositifs de suivi & évaluation et de redevabilité entre les projets et programmes	Entretien avec les unités de gestion de projets et les institutions partenaires et analyse documentaire	Gestionnaires de projets et Directeurs des institutions partenaires, documents des projets et cahier de charge des services ou institutions	Qualité acceptable des documents	moderate

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – L'intervention atteint-elle ses objectifs ? (max. 100 points)

Le critère d'efficacité s'intéresse au degré de réalisation – ou au degré de réalisation prévu – des objectifs de l'intervention (au niveau réalisation), y compris aux éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Il examine l'atteinte des objectifs du point de vue des résultats directs, à court terme et à moyen terme.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Atteinte des objectifs (prévus)¹	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint – ou est-il prévu qu'elle atteigne – les objectifs (prévus) tels que planifiés initialement (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?	• Évaluation fondée sur les indicateurs associés aux objectifs du projet (convenus avec le BMZ) • Vérifier si des indicateurs supplémentaires ou plus précis sont nécessaires pour refléter correctement l'objectif du projet	5 indicateurs du module (outcome) atteints Dans l'ensemble les 5 indicateurs sont évalués comme SMART	Revue et analyse de documents du projet ; entretien avec les parties prenantes, les bénéficiaires et l'équipe du projet	Données sur les indicateurs surtout disponibles dans les rapports (PFB) mais aussi dans d'autres produits des 4 volets informations supplémentaires à tirer des entretiens	Possibilité de trianguler les données par entretiens individuels bonne fiabilité des éléments de preuve	good

	+ contexte fragile	Pour les projets marqués FS1 ou FS2 : dans quelle mesure le projet est-il parvenu à renforcer les facteurs de désescalade/d'union / des capacités pour la paix ? ^{2,4}						
Contribution à l'atteinte des objectifs	Projet standard	<i>Dans quelle mesure les objectifs du projet se sont-ils réalisés tel que planifié au départ (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?</i>		Les indicateurs de module et les sous indicateurs	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure les extrants obtenus et le renforcement des capacités se sont-ils révélés utiles, et un accès équitable (au sens d'un accès physique, non discriminatoire et abordable) a-t-il été garanti ?		Les indicateurs de module	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation fondée sur les activités, les instruments de coopération technique et les extrants du projet (l'analyse des contributions est l'élément phare et la norme minimale de cette dimension d'évaluation – se reporter aux rapports annotés) • Que se serait-il passé en l'absence de projet ? (Appelle généralement une réflexion qualitative) 	Descriptif et analyse de la contribution	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des bénéficiaires visés ?		Les indicateurs du module et les sous indicateurs	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés et vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Les indicateurs du module et les sous indicateurs du module	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s) 	Les indicateurs du module et les sous indicateurs	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate
	Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention (en tenant compte des risques anticipés) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre 	Les indicateurs du module et les sous indicateurs	Analyse documentaire, matrice de résultats, entretiens, visites de terrain	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires	Risque que les bénéficiaires confondent les activités du projet ProDRA avec les autres projets de la coopération allemande	moderate

			conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)			et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes		
Qualité de la mise en œuvre	Projet standard	<p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention s'agissant de l'atteinte des objectifs ?</p> <p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de la participation à l'intervention, de la part du partenaire/de l'organisme de mise en œuvre ?</p>	<p>Considérations relatives au modèle Capacity Works :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un suivi axé sur les résultats est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupes marginalisés. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. La mise en place d'un suivi sensible aux conflits et d'un suivi précis des risques liés à la sécurité est primordiale pour les projets déployés en contexte fragile. - Poursuite d'une stratégie convenue avec les partenaires, qu'il est impératif de communiquer - Implication et coopération de tous les acteurs pertinents (y compris des partenaires, de la société civile et du secteur privé) - Structure de pilotage : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve. Les processus décisionnels sont transparents. - Processus : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés. - Apprentissage et innovation : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles. 	Vérification de la qualité du suivi axé sur les résultats, poursuite d'une stratégie participative, bonnes coopérations, structure de pilotage, processus de changement, apprentissage et innovation	Entretiens et analyse documentaire	Rapports d'avancement, moniteur des résultats, entretiens avec l'équipe de projet et partenaires, évaluation des documents des partenaires et des activités de projet documentées; visites et observations des projets pilotes	Risque que des parties prenantes pourraient avoir des opinions négatives sur le projet, s'ils jugeaient qu'ils n'avaient pas bénéficié directement des activités du projet	moderate
Résultats imprévus	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats directs imprévus positifs/négatifs (sur le plan social, économique, environnemental ou vis-à-vis des groupes bénéficiaires vulnérables) ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'accent est à placer sur le niveau de l'objectif du projet (outcome), mais il est également possible d'inclure les effets imprévus au niveau extrant pour l'analyse. 	Résultats imprévus au niveau de l'objectif (outcome) et effets imprévus au niveau extrant. Analyser si le projet a fait l'objet d'un suivi approprié	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	Bénéficiaires	Données devraient être bonnes grâce au nombre et à la diversité des informateurs clés	good
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet ³ a-t-il empêché que les facteurs d'escalade/de division ⁴ soient (indirectement) renforcés par son action ? Le projet a-t-il						

		involontairement (indirectement) soutenu des acteurs violents (aussi à l'égard des droits humains) ou semant la division ?						
Projet standard		Quels risques/opportunités potentiels découlent des résultats imprévus positifs/négatifs ? Quelle évaluation peut-on en faire ?	* Vérifier si ces risques ont été identifiés et fait l'objet d'un suivi lors de la phase de conception	Résultats imprévus au niveau de l'objectif (outcome) et effets imprévus au niveau extrant. Analyser si le projet a fait l'objet d'un suivi approprié	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	Bénéficiaires	Données devraient être bonnes grâce au nombre et à la diversité des informateurs clés	good
+ contexte fragile		Dans quelle mesure les risques et les résultats imprévus négatifs propres au contexte de conflit, de fragilité ou de violence ⁵ ont-ils fait l'objet d'un suivi systématique (suivi sensible aux conflits/au contexte) ?						
Projet standard		Comment l'intervention a-t-elle répondu aux opportunités/risques potentiels liés aux résultats imprévus positifs/négatifs ?	* Vérifier si les résultats positifs au niveau réalisation ont fait l'objet d'un suivi, et établir une valeur	Résultats imprévus au niveau de l'objectif (outcome) et effets imprévus au niveau extrant. Analyser si le projet a fait l'objet d'un suivi approprié	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	Bénéficiaires	Données devraient être bonnes grâce au nombre et à la diversité des informateurs clés	good

- (1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.
- (2) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, pp. 55/135.
- (3) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.
- (4) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, p. 135.
- (5) Risques en contexte de conflit, de fragilité et de violence : risques contextuels (instabilité politique, violence, crises économiques, flux migratoires/de réfugiés, sécheresses, etc.), risques institutionnels (faible capacité du partenaire, risques fiduciaires, corruption, roulement du personnel, risques d'investissement, etc.) et risques personnels (meurtre, cambriolage, enlèvement, soins médicaux, etc.). Pour plus de détails, voir GIZ (2014) : *Le suivi axé sur les résultats sensible au contexte et aux conflits*. Complément au « Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR) », pp. 28 et 29.

Critère d'impact du CAD de l'OCDE (résultats de développement de niveau supérieur) – Quelle différence l'intervention fait-elle ? (max. 100 points)

En se fondant sur les résultats de développement de niveau supérieur identifiables (au niveau impact), le critère d'impact évalue dans quelle mesure l'intervention a déjà produit des résultats significatifs, prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, sur le plan global (contributions aux changements observés), ou s'il est prévu qu'elle en produise à l'avenir. Cela englobe les éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Ce critère traite des résultats de l'intervention de développement.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / Indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
-------------------------	-------------------------	------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur¹	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	<ul style="list-style-type: none"> • Se reporter à la proposition de module pour l'impact suggéré et aux indicateurs associés à l'objectif du programme (proposition de programme) s'il ne s'agit pas d'une action individuelle • Base d'évaluation possible : indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD 	Les impacts attendus sélectionnés sont : La croissance durable de l'économie agricole togolaise dans les régions et les chaînes de valeur sélectionnées	L'évaluation repose sur l'analyse de la génération des résultats et d'impacts attendus du projet,	L'analyse de document, les entretiens avec les parties prenantes, l'équipe du projet et les bénéficiaires du projet Matrice de résultats, les objectifs des modules ainsi les résultats anticipés	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données.	good
	IZR	Dans quelle mesure les critères IZR ont-ils contribué à renforcer les résultats de développement globaux ?	• Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR					
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) au niveau des bénéficiaires visés ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		Le projet a-t-il atteint ces résultats de développement au niveau supérieur avant la fin du projet?	Rapports d'évaluation à mi-parcours ou évaluations thématiques des composantes du projet	L'analyse de document, les entretiens avec les parties prenantes, l'équipe du projet et les bénéficiaires du projet Matrice de résultats, les objectifs des modules ainsi les résultats anticipés	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données.	good
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés/vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.) (Si possible, préciser un calendrier.)				L'analyse de document, les entretiens avec les parties prenantes, l'équipe du projet et les bénéficiaires du projet Matrice de résultats, les objectifs des modules ainsi les résultats anticipés	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données.	good
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés et/ou anticipés (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) qu'elle était censée susciter ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des contributions (concept d'évaluation) est la norme minimale et l'élément phare de cette dimension d'évaluation ; d'autres approches sont possibles et souhaitables, se reporter aux rapports annotés • Évaluation de la contribution du projet aux impacts en se fondant sur l'analyse des hypothèses de résultat du niveau réalisation au niveau impact 	Au niveau de l'impact, deux hypothèses sont considérées : 1) La situation socio-économique des agriculteurs et donc au développement économique du Togo est renforcé. 2) Les effets négatifs de la malnutrition et la sécurité alimentaire au niveau des ménages sont améliorés considérablement.	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettront de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettront de fournir des données et des informations	good
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) ?	• Cette question peut d'ores et déjà être traitée à la question 1 de la dimension d'évaluation 1 ; la contribution aux impacts est évaluée à la question 1 de la dimension d'évaluation 2	Les hypothèses ont été vérifiées?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué	good

					évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) au niveau des bénéficiaires visés ?		La mesure des hypothèses est-elle réaliste?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué aux résultats de développement de niveau supérieur/aux changements intervenus dans la vie des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement vulnérables et défavorisés qu'elle était censée susciter ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Les hypothèses peuvent-elles être mesurées?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good
Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)	Quels postulats doivent être posés à l'avance?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good
Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s). • Prendre en compte les activités des autres acteurs, les autres politiques et conditions-cadres, et les autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères allemands, partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux)	Quels facteurs ont été fixés avant de poser les hypothèses?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle engendré des changements structurels ou institutionnels (au niveau des		Quelles institutions vont participer à la mesure des hypothèses?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et	good

		organisations, systèmes, réglementations, etc.) ?				discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle et/ou a-t-elle eu un large impact ?	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à l'échelle ("Scaling-up") est un processus délibérément conçu pour implanter des changements au sein d'organisations et de systèmes de coopération (concepts, approches, méthodes, etc.) pour produire un large impact • Il en existe plusieurs types : la mise à l'échelle verticale, horizontale, fonctionnelle ou une combinaison de ces dernières² • Analyser le potentiel éventuel et les raisons de ne pas l'exploiter 	Ces hypothèses peuvent-elles être posées pour d'autres projets similaires?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good	
IZR	Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté une contribution novatrice (ou a-t-il contribué à une innovation) ? Quelles innovations ont été testées dans différents contextes régionaux ? Comment les innovations sont-elles évaluées, et par quels partenaires ?	• Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR		L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations		
Projet standard	<i>Comment la situation aurait-elle évolué sans l'intervention ?</i>	• Appelle généralement une réflexion qualitative, les approches quantitatives sont appréciées	Y a-t-il des hypothèses alternatives?	L'évaluation repose sur la considération et la perception propres des parties prenantes et bénéficiaires de la contribution estimée du projet aux différentes réalisations	La principale méthode de collecte de données pour évaluer l'impact est la conduite d'entretiens, dans la mesure de possible, on pourrait aussi conduire des focus group discussions FGDs. Aussi, des évaluations de documents et des discussions et entretiens avec l'équipe de projets permettrons de fournir des données et des informations	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats et le rôle que le projet aurait joué La triangulation de données est très opportune et permettra de vérifier les informations et les données de projets permettrons de fournir des données et des informations	good	
Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur imprévus (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	Comprendre les résultats positifs et négatifs inattendus que le projet aurait pu générer, et approfondir l'évaluation de la contribution réelle du projet à ces résultats.	Considérant qu'aucun résultat imprévu a été reporté par l'équipe du projet ou les partenaires clés, nous allons procéder à approfondir l'évaluation lors des entretiens avec toutes les parties prenantes lors de la phase d'évaluation	Des visites aux pilotes que le projet a appuyés et entretiens et discussions avec les bénéficiaires et les parties prenantes	Généralement, la qualité des données et des informations serait satisfaisante, cependant, il y a le risque que des bénéficiaires confondent la relation entre des résultats inattendus et le rôle que le projet aurait joué	weak	

+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets négatifs ou d'escalade (imprévus) sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ? Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets positifs ou de désescalade sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ?						
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle suscité des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si ces risques ont été identifiés lors de la phase de conception • Vérifier comment les risques en lien avec des résultats positifs (non convenus de manière formelle) ou négatifs (imprévus) au niveau impact ont été évalués dans le système de suivi (méthode Kompass, par ex.) • Mesures prises pour éviter ou contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties³ • Identifier les conditions-cadres ayant joué un rôle dans les résultats négatifs, et la réponse que leur a opposé le projet • Examiner dans quelle mesure les résultats positifs potentiels (non convenus de manière formelle) et les synergies potentielles entre les dimensions de développement écologique, économique et sociale ont été suivis et exploités 	Est-ce que l'identification est possible?	Chercher à identifier avec les bénéficiaires	Entretiens avec les bénéficiaires	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés ou vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Est-ce que la contribution est mesurable?	Chercher à mesurer avec l'équipe projet	Discussions avec l'équipe projet	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak

(1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.

(2) Voir GIZ 2016 « Orientation sur la mise à l'échelle à l'attention des responsables des marchés et des conseillers du Pôle d'expertise »

(3) Les risques, effets négatifs et contreparties sont des aspects distincts qu'il convient de traiter séparément à ce stade.

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? (max. 100 points)

Le critère d'efficacité examine la mesure dans laquelle l'intervention produit des résultats de manière rentable et en temps opportun (rapport entre intrants/extrants au niveau réalisation et impact). La dimension d'évaluation « **efficacité de la production** » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/extrants. La dimension d'évaluation « **efficacité de l'affectation** » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/résultats obtenus (objectifs de développement/du projet ; niveau réalisation/impact) par l'intervention. Le critère d'efficacité se rapporte tant au concept et à la mise en œuvre du projet qu'aux résultats qu'il obtient.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Efficacité de la production	Projet standard	<i>Comment les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) sont-ils répartis (par instruments, secteurs, sous-interventions, en tenant compte des contributions aux coûts des partenaires/organismes de mise en œuvre/autres bénéficiaires et parties prenantes, etc.) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Description des données : coûts par extrant, type de coûts, contributions des partenaires convenues et acquittées Description des écarts entre les coûts planifiés au départ et les coûts réels (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficacité accrue) 	L'analyse se concentra sur la mesure dans laquelle le projet a utilisé les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines) de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, et services) ...	Outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money »	Analyse de l'outil d'efficacité, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good
	Projet standard	Dans quelle mesure les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) ont-ils été utilisés de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, biens d'investissement et services) ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple.	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)¹ au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) Le projet s'appuie sur des données de référence internes ou externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût Examen régulier des ressources utilisées par le projet en veillant à les affecter rationnellement, et des risques liés aux coûts Les frais généraux du projet sont proportionnés aux coûts engendrés par les extrants 	Analyse des approches et activités, examen régulier des ressources utilisées	Outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money »	Analyse de l'outil d'efficacité, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good

	Projet standard	<p>Dans quelle mesure les extrants de l'intervention (produits, biens d'investissement et services) auraient-ils pu être maximisés en utilisant les intrants (ressources financières, humaines et matérielles) autrement ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple. (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*)</p> <p>*Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de l'outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)¹ au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des extrants (utiliser des données comparatives le cas échéant) Analyse d'une affectation alternative des ressources et des équipes aux différents extrants en vue d'une maximisation de ces derniers Les ressources économisées peuvent et doivent être utilisées pour maximiser les extrants Examen des ressources lors de la phase de conception puis régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet en veillant à maximiser les extrants (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficience accrue) « Maximiser les extrants » s'entend avec les mêmes ressources, dans les mêmes conditions et avec une qualité équivalente ou supérieure 	Analyse des approches et activités, analyse d'une affectation alternative des ressources	Outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money »	Analyse de l'outil d'efficience, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good
	Projet standard	Les extrants (produits, biens d'investissement et services) ont-ils été produits en temps voulu et dans les délais prévus ?		Analyse des délais et temps des productions des extrants	Outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money »	Analyse de l'outil d'efficience, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good
Efficience de l'affectation	Projet standard	<i>Par quels autres moyens et à quel coût aurait-on pu atteindre les résultats obtenus (objectif du projet de niveau supérieur) ?</i>		L'analyse de moyens et coûts	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation	Analyse de l'outil d'efficience, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good
	Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats auraient-ils pu être atteints à moindre coût ?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives ainsi que des risques liés aux coûts Les contributions des 	L'analyse de mesures et coûts	Analyse des approches et activités, ratio intrants/extrants	Analyse de l'outil d'efficience, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good

			partenaires sont proportionnées aux coûts engendrés par les réalisations du projet				
Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes ? (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*) *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des réalisations (comparaison réelle le cas échéant) • Le projet répartit ses ressources entre les différents extrants de sorte à maximiser les résultats pour ce qui est de l'objectif du module • Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives • Examen et concrétisation des options de mise à l'échelle • En cas de levée de fonds supplémentaires (par ex., cofinancement) : effets sur le ratio intrants/extrants (par ex., par le biais d'économies d'échelle) et le ratio coûts administratifs/coûts totaux • Les pertes d'efficacité liées à un manque de coordination/complémentarité au sein de la coopération allemande pour le développement sont suffisamment évitées 	L'analyse se concentre sur la mesure dans laquelle – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes	Analyse des approches et activités, ratio intrants/extrants	Analyse de l'outil d'efficacité, rapport des coûts, réponses AV dans l'entretien et entretiens avec d'autres parties prenantes	Disponibilité des données relativement bonne	good

(1) Voir GIZ 2015 : *Integration of TC Instruments – Key Elements*, fondé sur le document BMZ 2014: *Handbuch der bilateralen TZ Verfahrensinformation Nr. VI0362014*
Eckpunkte zur Instrumentenintegration

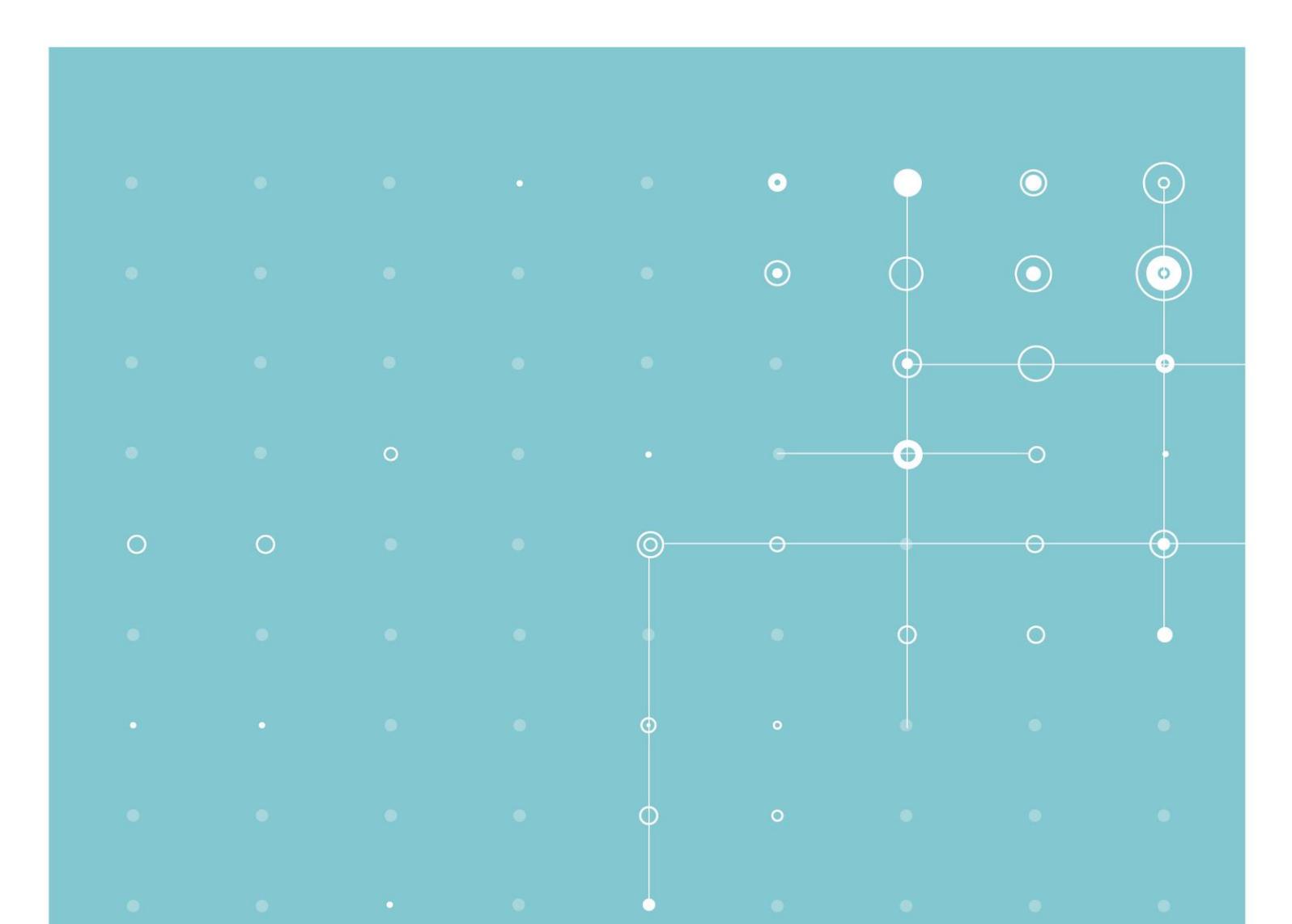
Critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE – Les bénéficiaires seront-ils durables ? (max. 100 points)

Le critère de viabilité/durabilité s'intéresse au maintien des bénéfices sur le long terme (aux niveaux réalisation et impact) ou à la probabilité que les bénéfices se maintiennent sur le long terme – en tenant compte des risques identifiés ou prévisibles – en particulier une fois que l'aide a pris fin.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ont-ils les ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps (une fois que l'aide a pris fin) ?	<ul style="list-style-type: none"> Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation) 	Les capacités, capabilités, intérêts, la résilience et la volonté de partenaires du projet, les parties prenantes et les bénéficiaires concernés à poursuivre le travail après la fin du soutien de la GIZ	La base d'évaluation se repose sur des recherches et des investigations ciblées	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires	La qualité de données et des informations serait bonne ; la triangulation est possible.	good
	Projet standard	Les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations de mise en œuvre) font-ils preuve de suffisamment de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles de compromettre les résultats de l'intervention ?		Analyse de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak
Contribution au développement de capacités durables	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à doter les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) des ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que de la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la préparation et documentation des expériences d'apprentissage Description de l'implantation des contenus, approches, méthodes et concepts au sein du système partenaire Référence à la stratégie de sortie du projet Si un projet consécutif est prévu, vérifier dans quelle mesure les résultats du projet évalué sont maintenus ; l'implantation des résultats au sein de l'organisation du partenaire doit être recherchée indépendamment du déploiement ou non d'un projet consécutif, la durabilité devant être assurée même en l'absence de financements de bailleurs de fonds Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la 	Il sera analysé dans quelle mesure l'intervention a contribué à doter les parties prenantes des ressources requises pour faire durer les résultats positifs et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs	La base d'évaluation se repose sur des recherches et des investigations ciblées	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	La qualité de données et des informations serait bonne ; la triangulation est possible	good

			<p>résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)</p>					
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ?		Analyse de résilience des bénéficiaires et parties prenantes	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des groupes particulièrement défavorisés ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Analyse de résilience des groupes particulièrement défavorisés	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak
Durabilité des résultats	Projet standard	<i>Dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention est-il stable ?</i>		L'analyse de la résilience, les capacités, les capacités, les intérêts et la volonté des partenaires et bénéficiaires du projet à assurer la pérennité de résultats ainsi qu'à la mise à échelle de ces résultats.	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires	La qualité de données et des informations serait bonne ; la triangulation est possible	good
	Projet standard	<i>Dans quelle mesure la durabilité des résultats positifs de l'intervention est-elle influencée par le contexte ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des risques et opportunités pour ce qui est de la stabilité à long terme des résultats, et description de la réponse du projet à ces risques et opportunités 	Analyse de la durabilité des résultats positifs de l'intervention	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak

	Projet standard	Dans quelle mesure peut-on estimer que les résultats positifs (et négatifs, le cas échéant) de l'intervention sont durables ?	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner dans quelle mesure il est possible de prévoir si les partenaires et bénéficiaires continueront d'exploiter les résultats • Référence aux conditions et à leur influence sur la durabilité, la longévité et la résilience des effets (réalisation et impact) • Dans le cas des projets relevant de l'aide à la transition axée sur le développement, il convient d'examiner la continuité de l'action : dans quelle mesure les services ou résultats seront-ils maintenus par les projets ultérieurs (de la GIZ ou d'autres organisateurs/bailleurs de fonds), ou dans quelle mesure leur durabilité sera-t-elle assurée ? (Éclaircissements lors de la phase initiale) 	Analyse de la durabilité des résultats positifs/ négatifs de l'intervention	Entretiens avec les bénéficiaires et visite de terrain	La revue et l'analyse des documents du projet, ainsi que des discussions et des entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires clés et les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires.	Difficile de se prononcer sur la qualité	weak
--	-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	------



Crédits et sources photographiques

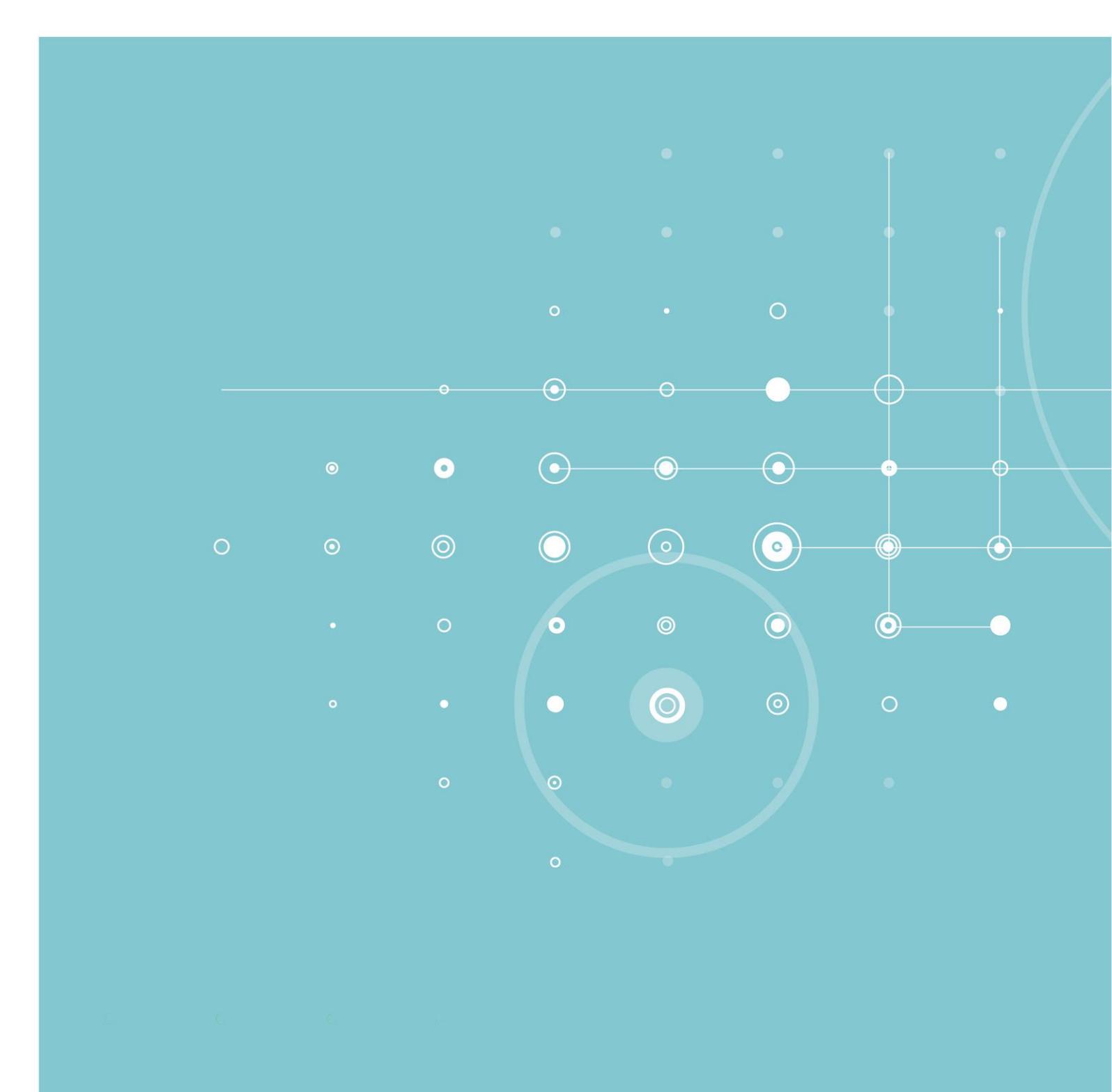
© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

Décharge de responsabilité :

Cette publication contient des liens vers des sites Internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

Cartes :

Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T : +49 228 44 60-0
F : +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Allemagne
T : +49 6196 79-0
F : +49 6196 79-11 15

E : info@giz.de
I : www.giz.de