



REPUBLIQUE DU TOGO

RAPPORT SUR LA CONCERTATION ENTRE LE GOUVERNEMENT DU TOGO ET LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS'

Décembre 2006

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>	
I	Liste des tableaux et graphes	3
ii	Liste des sigles et abréviations	4
I.	INTRODUCTION GENERALE	6
1.1	Contexte et problématique	6
1.2	Objectifs et résultats attendus	7
1.3	Méthodologie	8
II	AVANTAGES POTENTIELS DE L’HARMONISATION ET LA COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT	9
III	SITUATION DE LA COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT DU TOGO	9
3.1	Domaines de concentration de l’appui des principaux partenaires au développement	9
3.2	Diagnostic de la situation de la coordination/concertation dans le pays	10
IV	STRATEGIE ENVISAGEE POUR UNE MEILLEURE COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT	12
4.1	Phase I : Confortation des initiatives en cours	12
4.1.1	La Coordination inter agences SNU	12
4.1.2	Le Cadre de Concertation des Chefs de Mission (3CM)	13
4.1.3	Les groupes sectoriels/thématiques de travail au niveau des partenaires au développement et l’importance de la détention d’une base de données	14
4.1.4	Les implications pour l’Etat Togolais	16
4.2	Phase II : Plaidoyer pour la mise en place d’un cadre de concertation entre partenaires au développement et gouvernement	17
V	CONCLUSION GENERALE	24
	ANNEXE	28
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	29

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
Tableau 1: Aide extérieure au Togo par partenaire en 2005	11
Tableau 2 : Evolution de l'aide internationale au Togo de 1997 à 2005	12
Tableau 3: Liste des groupes thématiques	13
Tableau 4: Groupes techniques de travail au niveau des partenaires au développement	16
Tableau 5: Chronogramme des action de plaidoyer d'Octobre 2006 au 30 Juin 2007	22

LISTE DES GRAPHERS

	<u>Page</u>
Graphe 1: Les groupes techniques de travail proposés.	16
Graphe 2: Schéma descriptif du cercle vertueux d'auto alimentation des GTT et du 3CM.	17
Graphe 3 : Schéma simplifié de coordination au niveau national (Phase I)	26
Graphe 4 : Schéma d'ensemble de Coordination des interventions des partenaires au développement, en relation avec le Gouvernement, les ONG et autres associations de développement (Phase II)	27

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADESCO	:	Appui au Développement et à la Santé Communautaire
AED	:	Association d'Entraide et de Développement
AFD	:	Agence Française de Développement
APADEB	:	Association pour la Promotion des Actions de Développement à la Base
APEB	:	Association pour la Promotion de l'Education de Base
ATBEF	:	Association Togolaise pour le Bien-être Familial
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BID	:	Banque Islamique de Développement
BM	:	Banque Mondiale
3CD	:	Cadre de Concertation pour une Coordination Dynamique
3CM	:	Cadre de Concertation des Chefs de Mission
CREPA	:	Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût.
DISACC	:	Développement Initiative Solidarité –Action Concertée -Coopération
DSRP	:	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAMME	:	Forces en Action pour le mieux être de la Mère et de l'Enfant
GF2D	:	Groupement de Réflexion et d'Action Femme, Démocratie et Développement
GTT	:	Groupes Techniques de Travail
HCDH	:	Haut Commissariat des Droits de l'Homme
MAEP	:	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MATD	:	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MCFC	:	Ministère de la Communication et de la Formation Civique
MCIA	:	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
MdCDAC	:	Ministère délégué Chargé de la Défense et des Anciens Combattants
MDAT	:	Ministère du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MdCHV	:	Ministère (délégué) Chargé de l'Hydraulique Villageoise
MDHDR	:	Ministère des Droits de l'Homme, de la Démocratie et de la Réconciliation
MdSPZF	:	Ministère (délégué) Chargé du Secteur Privé et du Développement de la Zone Franche
MEFP	:	Ministère de l'Economie, des Finances et de la Privatisation
MEPS	:	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire
MESR	:	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
METFP	:	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MJGS	:	Ministère de la Justice, Garde des Sceaux
MJS	:	Ministère de la Jeunesse et des Sports
MOPID	:	Mouvement pour la promotion des Initiatives de Base
MPASPF	:	Ministère de la Population et des Affaires Sociales et de la Promotion Féminine
MS	:	Ministère de la Santé
MS _é	:	Ministère de la Sécurité
MV	:	Ministère de la Ville
OMD	:	Objectif du Millénaire pour la Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
OSC	:	Organisation de la Société Civile
PADIV –ZIO	:	Consortium pour la promotion et l'Appui pour un Développement Intégré et Viable

PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
RFA	:	République Fédérale d'Allemagne
SAR Afrique	:	Santé Rurale en Afrique
SECPEPA	:	Secrétariat d'Etat Chargé de la Protection de l'Enfant et des Personnes Agées
SECPJ	:	Secrétaire d'Etat Chargé de la Promotion des jeunes
SNU	:	Système des Nations Unies
UE	:	Union Européenne
UNDAF	:	Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNDG	:	Groupe des Nations Unies pour le Développement
UNFPA	:	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	:	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USA	:	Etats Unis d'Amérique
WANEP	:	West Africa Network for Peace building

I INTRODUCTION GENERALE

1.1 Contexte et problématique

Depuis le début des années 2000, les pays en développement et leurs partenaires au développement s'interrogent sur les voies et moyens pour amorcer une croissance économique durable, lutter contre la pauvreté, et s'insérer au mieux dans l'économie mondiale. Cinq grandes rencontres internationales organisées pour réfléchir sur le sujet marquent cette nouvelle dynamique. Il s'agit :

- du Sommet du Millénaire en 2000 à l'issue duquel les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ont été adoptés ;
- de la Conférence internationale sur le financement du développement de Monterrey en 2000 qui a permis d'analyser les exigences financières et opérationnelles à respecter pour matérialiser les résultats de développement définis à l'échelle internationale ;
- du Forum de Rome sur l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement tenu en 2003 ;
- de la Table Ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement tenue à Marrakech en 2004 ;
- de l'atelier de Paris de 2005 à l'issue duquel la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a été adoptée.

C'est la Déclaration de Paris qui consacre l'engagement des donateurs et des pays partenaires à œuvrer pour l'accroissement de l'efficacité de l'aide. Il s'agit (i) du renforcement des stratégies nationales de développement et des cadres opérationnels ; (ii) de l'alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures nationales ; (iii) du renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens ; (iv) de la suppression des doubles emplois et la rationalisation des activités pour en optimiser la rentabilité ; (v) de la réforme et la simplification des politiques et procédures des donateurs ; (vi) de la définition de mesures et normes de reddition des comptes pour les pays partenaires.

La recherche de l'efficacité de l'aide est devenue une priorité politique pour plusieurs partenaires au développement. Cela se reflète dans « Le Consensus européen sur la politique de développement » du 22 novembre 2005 qui engage l'Union Européenne (UE) à savoir les 25 Etats membres, sa Commission et son Parlement à des objectifs aussi ambitieux que ceux de la Déclaration de Paris.

Il ressort que (i) l'adéquation entre l'aide et les objectifs prioritaires du pays récipiendaire et (ii) la coordination des actions des donateurs sont des conditions nécessaires pour son efficacité. C'est aussi ce que relève le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) élaboré par le Groupe des Nations Unies pour le Développement (UNDG). Le but de ce Plan Cadre, élaboré dans le cadre des orientations définies par le Secrétaire Général des Nations Unies en vue de renforcer la capacité de l'Organisation des Nations Unies à remplir son mandat dans le domaine du développement « *est d'assurer, d'une part, l'adéquation entre l'assistance fournie et les priorités de développement du pays et d'autre part, la coordination des actions du Système des Nations Unies avec celles d'autres partenaires au développement* ».

La situation actuelle du Togo reflète-t-elle une adéquation entre aide et objectifs prioritaires du pays et un niveau satisfaisant de coordination des actions des partenaires au développement?

La situation particulière du pays, marquée par la suspension de la coopération internationale depuis le début des années 90, n'a pas permis l'opérationnalisation effective de l'UNDAF et la mise en place des conditions préalables pour la réalisation et l'atteinte des OMD d'ici 2015.

Toutefois, le pays s'est engagé dans un processus de normalisation de la vie politique qui peut éventuellement améliorer sa performance économique. En 2004, le pays a pris 22 engagements vis-à-vis de l'UE dont le respect devrait aboutir à une reprise progressive de la coopération entre les deux partenaires. Le dialogue inter togolais qui s'est instauré a conduit à l'Accord Politique Global signé le 20 Août 2006 et à la mise en place d'un Gouvernement d'Union Nationale. Ces efforts ont amélioré de façon significative les perspectives de sortie de crise et de reprise de la coopération avec les partenaires au développement. Le Togo se prépare aussi à aller aux élections législatives le 24 Juin 2007 prochain. Déjà, l'UE a repris totalement sa coopération depuis le 13 novembre 2006 alors que le Fonds Monétaire International (FMI) amorce un retour progressif.. D'autres partenaires suivront sûrement si d'autres progrès se réalisent.

Une reprise totale de la coopération internationale risque de poser des problèmes d'adéquation de l'aide, de sa gestion et de son absorption du moins dans le court terme. Dans cette perspective, il s'avère nécessaire d'entrevoir la redynamisation des mécanismes de coordination et de concertation entre tous les acteurs impliqués dans l'aide au développement.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent rapport qui se veut un outil d'évaluation, de dialogue et de plaidoyer portant sur les principaux problèmes de coordination et d'harmonisation des interventions des différents partenaires au développement du Togo. Il s'est agi de faire le diagnostic de l'état de la coordination des actions des partenaires et sur la base des conclusions obtenues, envisager ensuite une stratégie pour l'améliorer. Cette stratégie doit (i) reposer sur une approche progressive pour rationaliser les interventions des différents partenaires, et (ii) créer une synergie entre les initiatives qui s'inscrivent dans un même objectif, notamment celles relatives à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des OMD. La démarche sera progressive en ce sens qu'elle essaiera de faire des propositions de concertation et/ou de coordination à inscrire dans un horizon temporel de court et moyen termes.

1.2 Objectifs et résultats attendus

L'objectif général assigné à cette étude est de ressortir des voies et moyens pour d'une part, accroître la cohérence dans les programmes d'assistance des partenaires au développement et, d'autre part, renforcer la coordination de leurs actions.

Spécifiquement, il s'est agi de :

- ✓ faire un diagnostic de la situation de la coordination/concertation entre tous les partenaires impliqués dans l'aide au développement du Togo ;
- ✓ identifier les groupes sectoriels/thématiques opérationnels et ceux à redynamiser pour en faire de véritables creusets d'échanges entre les partenaires au développement et le gouvernement ;

- ✓ proposer un cadre de concertation à mettre en place, à moyen terme, entre les partenaires au développement et le gouvernement (périodicité des réunions, attributions...);
- ✓ définir le mode de fonctionnement de ce cadre de concertation ;
- ✓ proposer un plan de plaidoyer, en direction du gouvernement togolais, susceptible de contribuer à l'opérationnalisation, à moyen terme, de ce cadre de concertation.

Les résultats attendus de l'étude sont les suivants :

- ✓ la réalisation d'un diagnostic de la situation de la coordination/concertation entre les partenaires au développement et le gouvernement ;
- ✓ l'identification des groupes sectoriels et thématiques présentement opérationnels et ceux à redynamiser ;
- ✓ la mise en place d'un cadre opérationnel de concertation, à moyen terme, entre les agences du SNU, les autres partenaires au développement et le gouvernement, ainsi que son mode de fonctionnement ;
- ✓ la proposition d'un plan de plaidoyer en direction du gouvernement à même de rendre opérationnel, à moyen terme, le cadre de concertation.

1.3 Méthodologie

Pour faire le diagnostic sur l'harmonisation et la coordination des interventions des différents acteurs impliqués dans l'aide au développement au Togo, l'analyse s'est essentiellement fondée sur les résultats d'une première étude de base réalisée sur le sujet.

Cette étude de base a permis à chaque partenaire au développement du pays de partager avec les autres (voir liste en annexe) ses expériences en matière de coordination et de responsabilités institutionnelles au Togo. Il a été ensuite procédé à une seconde revue documentaire pour approfondir les domaines d'intervention de certains partenaires au développement. Enfin, des échanges inter actifs avec les différentes parties prenantes ont permis de réajuster les compositions des groupes de travail afin de conforter les initiatives en cours et relancer celles en voie d'extinction.

La réunion des partenaires, tenue le 5 septembre 2006 au PNUD –Lomé sur l'étude de base, a permis d'opter pour une démarche progressive en ce qui concerne la coordination des groupes thématiques. Il s'agira dans un premier temps de répertorier les initiatives conjointes en cours en vue de mettre en place un cadre de concertation et d'échanges entre les différents partenaires impliqués.

Il s'ensuivra une action de plaidoyer et d'appui au gouvernement pour la mise en place d'un cadre de coordination entre lui et les partenaires au développement. Ce cadre ambitionne d'être le référentiel de toutes les initiatives en matière d'harmonisation et de coordination de l'aide publique au développement du Togo. La coordination entre les partenaires au développement et les autorités nationales devra s'inscrire dans une logique interministérielle qui ne pourra trouver son impulsion que sur l'initiative des autorités togolaises, au plus haut niveau de l'Etat. La souscription récente du Togo à la Déclaration de Paris et l'élaboration en cours d'un plan d'action pour sa mise en œuvre, l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement axée sur les OMD, et la finalisation en cours du DSRP sont des facteurs qui vont préalablement créer les conditions favorables à cette coordination.

Il convient d'analyser ici le bien fondé de l'harmonisation et la coordination des interventions des différents partenaires au développement et quelques avantages potentiels qu'elles peuvent générer au pays avant de présenter la situation actuelle du Togo en la matière.

II AVANTAGES POTENTIELS DE L'HARMONISATION ET LA COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT

L'harmonisation et la coordination des actions des partenaires au développement combinées à une meilleure gestion de l'économie par les services publics devront, à terme aboutir à l'efficacité de l'aide au développement. Déjà, les mesures que doit prendre l'Etat pour une meilleure programmation de ses activités, une plus grande synergie entre ses différents services, une facilitation de l'accès des donateurs aux informations sur ses orientations de politique économique et une simplification des procédures des donateurs vont éliminer les doubles emplois dans le très court terme. Il faut noter que l'élimination des doubles emplois permet de mieux diversifier et rentabiliser les ressources disponibles. La constitution de groupes thématiques et techniques offre aux partenaires l'opportunité de contribuer aux orientations de l'Etat vers de meilleures politiques et programmes de développement.

En initiant des conditions favorables à la coordination des interventions des différents partenaires, l'Etat tire l'avantage de pouvoir rassembler ses partenaires autour des grands projets de développement du pays. D'autres avantages dérivés prennent la forme de :

- une amélioration du fonctionnement des institutions impliquées dans les groupes sectoriels ou thématiques (meilleure responsabilisation, appropriation, mesure des performances) ;
- l'émergence d'institutions stratégiquement et opérationnellement orientées vers le développement (efficacité–efficience) ;
- partage et diffusion de bonnes pratiques et valeurs (éthique, responsabilisation, bonne gouvernance) ;
- une meilleure organisation institutionnelle et plus de communication (interne et externe).
- Une meilleure prévisibilité de l'aide

Il existe plusieurs types de coordination entre bailleurs.

1) Coordination sur un projet spécifique :

Les bailleurs s'entendent pour appuyer un ou des projets spécifiques. Un consortium de bailleurs de fonds se met en place, s'accorde sur un cycle de travail suivant la durée du projet et se réunit régulièrement. L'exécution du programme est confiée à un bureau de coordination des bailleurs. Ce type de coordination simplifie le travail de l'opérateur qui gère une seule relation bailleurs. Du point de vue des bailleurs, cette coordination permet une économie d'échelle sur les coûts de suivi et d'évaluation (diminution du nombre de missions) et renforce leur poids dans les discussions avec le gouvernement.

Parfois la coordination sur un projet spécifique peut déboucher sur une collaboration plus large avec le gouvernement pour la promotion du secteur dans son ensemble. Dans ce cas, on passe à une coordination de type 3 ou 4 (cf. suite)

2) Coordination sectorielle informelle

Des bailleurs impliqués sur le secteur, se réunissent de façon informelle, dans un premier temps, pour partager des informations sur leurs activités respectives, leurs relations avec le

gouvernement et leur intentions générales sur le secteur. La volonté de participer à ces groupes informels varie beaucoup avec parfois des représentants de bailleurs qui n'assistent pas à chaque rencontre et qui poursuivent leurs activités sans tenir compte des autres. Cette coordination informelle est la première étape nécessaire pour que s'instaure une confiance mutuelle parmi le personnel des différentes agences de développement et que les avantages d'une collaboration plus sérieuse entre bailleurs apparaissent.

3) Coordination sectorielle substantive

Par rapport au type précédent, il s'agit là d'une collaboration qui devient bien plus significative. Les rencontres entre bailleurs se font sur une base plus régulière, entre représentants de bailleurs qui ont des connaissances bien spécifiques sur le secteur. La discipline entre bailleurs est plus grande avec notamment la volonté de ne pas empiéter sur le terrain d'un autre bailleur, et la volonté que l'ensemble des projets soutenus respectent un certain nombre de principes considérés comme les " meilleures pratiques ". A ce niveau, le contact et le dialogue avec le gouvernement deviennent plus sereins (moins de concurrence) et cohérents, notamment en ce qui concerne la recherche d'un cadre légal et réglementaire approprié. Il peut se dégager un leader parmi les partenaires, compte tenu de son dynamisme dans le secteur. Aussi le gouvernement pourrait choisir un responsable du secteur qui coordonnerait toutes les activités, et serait l'interlocuteur du groupe des bailleurs de fonds

4) Coordination sectorielle stratégique

Avec ce type de coordination, les bénéfices d'une concertation entre bailleurs commencent vraiment à se faire ressentir. Les bailleurs dépassent la collaboration pratique (gestion commune de projets) pour mettre en commun leurs efforts, leurs connaissances, les informations, avec le gouvernement et coordonner le développement d'une stratégie à long-terme sur le secteur : élaboration d'une vision commune sur ce que doit être le secteur sur le long-terme, la manière dont les bailleurs individuellement et collectivement doivent soutenir le secteur en tenant compte de leurs avantages comparatifs.

Il peut toutefois sur le plan pratique, subsister des conflits entre bailleurs.

5) Coordination globale stratégique

Ici, les bailleurs de fonds, appuient le gouvernement en matière d'expertise dans l'élaboration d'une vision, des objectifs et des stratégies de développement pour tout le pays. Cela doit inciter les bailleurs à disposer d'un plan de financement d'au moins trois (3) ans. C'est un cadre de concertation, d'harmonisation des procédures et de suivi-évaluation. Tous les autres partenaires au développement dont les OSC participent à ce processus. Ils se réunissent périodiquement et définissent les champs d'actions de chacun.

III DIAGNOSTIC DE LA COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT DU TOGO

L'Etat des lieux de la coordination des actions des partenaires au développement du Togo suppose à la fois une identification des domaines de concentration de leur appui et un diagnostic de la situation en matière de coordination.

3.1 Domaines de concentration de l'appui des principaux partenaires au développement¹

3.1.1 Les partenaires multilatéraux

Le Système des Nations Unies (SNU) : Son assistance au Togo qui remonte à environ trois décennies se réalise à la fois sur les plans technique et financier, et est substantiellement apportée actuellement au pays, pour l'aider à la réalisation des OMD. Elle est dispensée à travers les agences des Nations Unies suivantes : le PNUD, l'UNICEF, l'OMS, l'UNFPA, la FAO, l'UNESCO, l'ONUDI, le HCR, le BIT, le HCDH, le PAM, de même que l'UNREC et l'ONUSIDA, dont la plupart disposent de représentations effectives sur le territoire national.

Les différents domaines d'intervention eue égard au mandat des différentes agences sont aussi variés que la gouvernance et la promotion des droits de l'homme, la lutte contre la pauvreté, l'appui aux secteurs sociaux etc. En 2005 le montant de l'assistance accordée par le SNU au Togo était de 22,546 millions de USD, l'équivalent de 41.06% de l'aide multilatérale reçue par le pays ou 27.96% de l'aide totale octroyée.

La Banque Mondiale a pour objectif principal d'opérer des réformes substantielles au Togo par l'identification des actions devant entrer dans un cadre cohérent de soutien. Ainsi, elle intervient actuellement par le biais de trois grandes activités portant sur : (i) la pauvreté à travers la mise en œuvre d'un programme d'urgence, (ii) l'assainissement et le renforcement du système statistique national en appuyant notamment la réalisation d'enquêtes, et (iii) l'identification des domaines prioritaires d'investissement. L'assistance de la BM en 2005 en nul.

La Banque africaine de Développement (BAD) aide à la mise en œuvre de la réforme au niveau des finances publiques, de l'agriculture, de l'environnement, de l'eau et de l'assainissement. En 2005, elle avait contribué avec 0.056 millions de USD soit 0.10% de l'aide multilatérale ou 0.07% de l'aide totale.

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) appuie le Togo dans la construction des infrastructures de base, notamment celles relatives à l'eau et à l'assainissement. Le montant de l'assistance de la BOAD au pays était de 15,440 millions de USD en 2005 soit 28.12% de l'aide multilatérale ou 19.15% de l'aide totale.

La Banque Islamique de Développement (BID) a assisté le Togo avec 9,535 millions de USD en 2005. Elle a contribué ainsi à 17.37% aux flux d'aide multilatérale et à 11.83% du total de l'aide vers le Togo.

L'Union Européenne (UE) concentre son principal programme de coopération avec le Togo sur le secteur des microréalisations, l'appui à la santé, l'appui aux Organisations de la Société Civile (OSC), et les prisons civiles à travers leur réhabilitation et la mise en place de mesures d'accompagnement au secteur pénitentiaire. Elle apporte également son assistance dans les domaines de la modernisation de la justice, la protection du droit des enfants, la protection des handicapés, la création des conditions de retour des réfugiés, et l'appui au secteur agricole. En 2005, son assistance s'est élevée à 7,328 millions de USD au Togo. Ce faisant, elle a contribué à 13.35% de l'aide multilatérale soit 9.09% de l'aide totale.

¹ Sources : Rapport sur la Coopération au Développement 2005

3.1.2 Les partenaires bilatéraux

La France : Les axes stratégiques de la coopération de la France avec le Togo portent sur la gouvernance et l'état de droit, la justice, la décentralisation, l'agriculture, le secteur éducatif, la santé dont notamment la lutte contre le VIH/SIDA et d'autres maladies telles que le paludisme, la tuberculose. La France appuie également le Togo dans les domaines de l'environnement, de l'assainissement et de l'approvisionnement des populations en eau potable. L'**Agence Française de Développement (AFD)** a par ailleurs une capacité d'expertise et de financement d'audits qui est régulièrement mise à contribution. En 2005, il ressort du Rapport sur la Coopération au Développement que la France est le premier partenaire bilatérale du pays avec une contribution de 89.44% à l'aide bilatérale soit 12.61% de l'aide totale. Cette aide a été allouée par le biais de l'AFD pour un montant de 8,730 millions de USD et du Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) pour 1,441 millions de USD.

Les **Etats Unis** appuient les réformes en matière de justice, d'administration et de gestion des finances publiques du Togo. Ils apportent également une aide au renforcement des systèmes de défense et de protection en vue d'améliorer la sécurité des personnes et des biens. L'apport des Etats Unis par le biais de son ambassade dans le pays a été de 0,267 millions de USD, l'équivalent de 2.35% de l'aide bilatérale ou 0.33% de l'aide totale. **L'USAID** apporte une assistance à la réforme en matière de gouvernance et de la lutte contre le VIH/SIDA. L'agence met l'accent sur la responsabilisation des citoyens et des OSC, à travers notamment le renforcement de la participation et des capacités de gestion dans le monde rural ainsi que l'amélioration de l'environnement pour les initiatives privées et locales dans les secteurs productifs.

L'Allemagne met, quant à elle, un accent particulier sur le développement rural, la gestion de l'environnement et le suivi de la pauvreté. La GTZ apporte une assistance en matière de santé et de lutte contre le VIH/SIDA. L'Allemagne avait en 2005 alloué au Togo 0.099 millions de USD par le biais de son ambassade et 0.834 millions de USD par la GTZ soit au total 8.21% de l'aide bilatérale ou 1.16% de l'aide totale.

3.1.3 Les ONG internationales

Elles interviennent dans des secteurs variés tels que la santé, le VIH/SIDA, l'éducation, la protection de l'enfant, l'eau et assainissement, l'environnement, etc. Ensemble, elles ont participé à l'aide extérieure reçue par le Togo à hauteur de 14,353 millions de USD soit 17.80% du total. Il s'agit de Plan Togo, PSI, Bornefonden, Fondation Hanns Seidel, Fondation Terre des Hommes, CARE International, CBM, CRS, Aide et Action, les amis de la Terre, la GTZ.

Tableau 1: Aide extérieure au Togo par partenaire en 2005

Source	Partenaire	Montant (million USD)	% du sous total	% du Total
Multilatérale	SNU	22.546	41.06	27.96
	BOAD	15.440	28.12	19.15
	BID	9.535	17.37	11.83
	UE	7.328	13.35	9.09
	BAD	0.056	0.10	0.07
	Banque Mondiale	-	0.00	0.00
	Sous total	54.906	100	68.10
Bilatérale	France (AFD & SCAC)	10.171	89.44	12.61
	Allemagne (Ambassade & GTZ)	0.933	8.21	1.16
	Etats-Unis (Ambassade)	0.267	2.35	0.33
	Sous total	11.371	100	14.10
ONG Internationales	Sous total	14.353	100.00	17.80
Total		80.630		100

Sources : Rapport sur la Coordination au Développement 2005

3.2 Diagnostic de la situation de la coordination/concertation dans le pays

Partie prenante à la déclaration du millénaire de l'an 2000, le Togo a opté pour la mise en œuvre de politiques et stratégies de lutte contre la pauvreté axées sur les OMD. En 2003, le Gouvernement a élaboré de façon participative, avec le soutien du Système des Nations Unies, son premier rapport de suivi. Toutefois, l'état actuel de l'économie nationale, les relations avec les partenaires internationaux et l'ampleur des réformes à opérer, laissent des craintes quant aux chances du pays à atteindre les OMD d'ici 2015.

Un des domaines dans lesquels des améliorations s'imposent est celui de la coordination des actions de développement. Actuellement, il est marqué par : (i) un manque de synergie entre les interventions, ce qui entraîne de doubles emplois/télescopages ; (ii) une stagnation, voire une inertie de certains des groupes de travail existants; et (iii) une absence de cadre global de concertation entre le Gouvernement et les partenaires au développement. Cette quasi-absence de coordination globale des interventions des différents acteurs au développement résulte (i) d'une faiblesse des capacités nationales à mieux gérer l'aide et (ii) d'une absence d'initiative de la part des institutions nationales. Notons que cette situation est, en partie, attribuable à la suspension de la coopération internationale qui a résulté en (i) la réduction des flux d'aide vers le pays, (ii) la restriction du nombre de partenaires dans des domaines où la coordination est nécessaire, et (iii) l'absence de véritables interlocuteurs/répondants du côté de la partie nationale. Précisons que le flux de l'aide internationale vers le Togo s'est significativement réduit depuis le début des années 90. La réduction des flux d'aide de 24.6% enregistrée entre 1997 et 2005 aurait été plus importante si la part accordée par les ONG internationales n'avait pas plutôt connu une évolution de 21%(Tableau 2).

On note aussi et surtout l'absence d'une gestion stratégique du développement, après l'abandon des plans quinquennaux de développement. Depuis, aucun cadre formel et annuel de référence des politiques de développement à moyen et long termes n'a été élaboré. L'on relèvera également l'absence de stratégies sectorielles régulièrement actualisées. Il n'existait pas non plus de cadre formel dans lequel les partenaires au développement inscriraient leurs interventions.

Tableau 2 : Evolution de l'aide internationale au Togo de 1997 à 2005

Source	Année						Variation (97-05)
	1997	1998	1999	2000	2001	2005	
Multilatérale	75.40	85.10	41.24	38.3	27.6	54.91	-27.18
Bilatérale	14.40	29.90	7.4	19.5	18.3	11.37	-21.03
ONG Int.	11.3	12.8	2.6	7.6	8	14.35	27.02
Total	101.10	127.80	51.24	65.4	53.9	80.63	-20.25

Sources : Rapport sur la Coopération au Développement

En effet, au cours des dix dernières années, la mise en œuvre de la coopération a été affectée par la dégradation de l'appareil productif, des dysfonctionnements institutionnels et techniques graves en matière de gestion économique et financière de l'Etat. Pour preuve, la faiblesse, voire l'absence de concertation entre le Ministère de Développement, principal interlocuteur de la plupart des agences et les ministères techniques. Dans un contexte de rareté de ressources, cette situation semblait visiblement ne pas déplaire aux ministères techniques qui pouvaient entreprendre et nouer de multiples relations de coopération sans définition préalable de programmes conjoints et sans cohérence aucune avec les actions engagées dans d'autres ministères.

Toutefois, des mécanismes de coordination existent à une certaine échelle depuis 2004, notamment au niveau des partenaires mais ne fonctionnent pas toutes sur une base régulière. Il s'agit de la coordination des chefs de mission et des groupes thématiques (Tableau 3).

Au niveau des Chefs de mission, le dialogue politique est organisé à travers le « Club des 5 », un cadre de concertation informel qui regroupe le Coordonnateur Résident du SNU, les Chefs de mission de l'UE, de la France, des Etats –Unis et de l'Allemagne. N'étant pas formel, ce mécanisme fonctionnait sur la base des besoins et des urgences en vue du choix des orientations et décisions politiques à prendre.

En ce qui concerne les Groupes Thématiques, certains sont opérationnels et même très dynamiques (Santé et VIH/SIDA). Les autres sont dans une inertie manifeste et ne fonctionnent plus. Toutefois, il existe au niveau des bailleurs un cadre de concertation et d'échanges réguliers autour de certains thèmes comme l'Education, l'Eau et Assainissement, etc. Des cadres ad hoc de concertation se sont aussi développés à l'instar du groupe de la réforme de la justice qui, en ce moment, se structure petit à petit.

Groupe thématique	Chef de file
VIH/SIDA	OMS
Agriculture et Développement Rural	FAO
Santé	OMS
Education	AFD
Décentralisation	UE

Tout en constituant un pas très important, le DSRP intérimaire ne se révèle pas encore être un cadre d'impulsion du développement. C'est dire donc que les partenaires devraient inscrire le plaidoyer en faveur de l'élaboration des stratégies générales et sectorielles de développement au premier rang de leur assistance au Togo.

Eu égard à tout ce qui précède, l'on est en droit d'admettre la nécessité d'une réflexion sur la prospection et la coordination en matière d'aide au développement. La meilleure réflexion est celle qui se fait collectivement par l'ensemble des acteurs impliqués au Togo sur « l'harmonisation et la coordination des interventions des partenaires au développement, en relation avec le Gouvernement, les ONG et autres associations de développement ». La tenue, en Mars 2007 de l'atelier de validation de la Stratégie Nationale de Développement axées sur les OMD en est un signe encourageant du processus de planification pour l'atteinte des OMD. Le Togo est à présent en train d'actualiser le DSRP Intérimaire. L'une des leçons que l'on peut tirer de ce progrès est qu'il serait difficile au pays d'entrevoir de bonnes perspectives quant à l'atteinte des OMD sans un dialogue concerté et régulièrement organisé entre Gouvernement et partenaires.

Dans la perspective d'une reprise totale de la coopération internationale, des dispositions devraient être prises en vue d'une concertation continue. Pour ce faire, une stratégie doit être envisagée pour créer cette synergie entre les partenaires au développement du Togo.

IV STRATEGIE ENVISAGEE POUR UNE MEILLEURE COORDINATION DES ACTIONS DES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT

La stratégie envisagée dans le cadre de ce rapport comporte deux phases. Une première étape qui va consister à conforter les initiatives en cours et une deuxième à créer une symbiose entre les structures en place.

4.1 Phase I : Confortation des initiatives en cours

Parmi les initiatives de coordination déjà opérationnelles sur le terrain, il peut être cité entre autres : la coordination entre les agences du SNU, le Cadre de Concertation des Chefs de Missions encore appelé Club des Cinq et les regroupements des partenaires au développement du Togo en des groupes techniques de travail.

4.1.1 La Coordination inter agences SNU

La coordination inter-agences est opérationnelle et gagnerait à être renforcée fort des défis auxquels elle fait face. Au regard de la mise en oeuvre de la Réforme des Nations Unies, la coordination inter-agences s'organise autour d'un cadre commun d'action : la Déclaration du Millénaire et les Objectifs du Millénaire pour le développement ainsi que des priorités

nationales (le DSRP). Le processus de programmation conjointe auquel toutes les agences sont parties prenantes leur permet d'avoir une analyse et une compréhension communes de la situations socio- politique et économique du pays et de définir ensemble un cadre d'interventions conjointes prioritaires dans le pays (CCA/UNDAF).

Les réunions mensuelles présidées par la Coordinatrice Résidente des activités opérationnelles du SNU permet de faire le suivi de la mise en œuvre du Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies (UNDAF) dont le dispositif de coordination est annexé au document.

Toutefois, afin de maximiser l'efficacité et l'impact des actions des différentes agences et d'introduire plus de cohérence, les agences devraient s'engager de plus en plus dans la recherche d'initiatives et de mise en œuvre de projets conjoints. En effet, le nombre limité de projets conjoints (VIH/SIDA, et Dev Info) sur le terrain a tendance à conforter certaines agences dans des interventions solitaires surtout qu'elles jouissent chacune d'une relative autonomie. L'élaboration et la mise en œuvre de projets conjoints contribueraient fortement à plus de visibilité de la coordination inter-agences. Ceci permettrait également la mise en place d'une stratégie commune de plaidoyer et de mobilisation de ressources.

4.1.2 Le Cadre de Concertation des Chefs de Mission (3CM)

Déjà opérationnel, le Club des 5 regroupe les Chefs de Mission de l'Allemagne, la France, l'UE, les Etats-Unis d'Amérique (USA) et le Coordonnateur Résident du SNU.

De l'avis des partenaires, il convient de maintenir ce dispositif politique informel mais pragmatique en lui préservant toute sa spécificité et sa souplesse.

En effet, le Club des 5 est un cadre idéal de concertation entre les principaux partenaires au développement du Togo pour la prise de décisions concertées sur certaines grandes questions. Un bon fonctionnement de ce cadre permettra d'éviter, autant que possible, les effets de dispersion dans les choix des interlocuteurs et des centres de décisions. Il favorisera également une réelle orientation des interventions sur des stratégies nationales. Dans la mesure où ce Club pourrait être amené à accueillir d'autres adhérents tels que les représentants du Fonds Monétaire International, de la Banque Mondiale ou d'autres partenaires au développement, il serait plus adéquat de lui donner une appellation plus large.

Le rôle de cet organe est d'organiser le dialogue politique concerté avec les autorités nationales et le dialogue entre les agences de développement représentées et formuler toutes les suggestions susceptibles d'assurer une plus grande cohérence inter institutions, une responsabilité plus accrue quant aux échanges avec les partenaires nationaux et une meilleure efficacité des programmes de développement noués avec le Togo.

Du point de vue du fonctionnement et pour plus d'efficacité, le 3CM pourrait garder la souplesse du Club des 5. En effet, les rencontres du Club ne sont régies ni par un calendrier précis, ni par un plan d'action commun. Plutôt que d'y voir un handicap, ce mode de fonctionnement lui donne une certaine souplesse, ce qui peut constituer une source d'accroissement de son efficacité.

Il ne serait cependant pas superflu d'entrevoir, à moyen terme, la formalisation d'une rencontre mensuelle, avec une retraite annuelle. Une telle approche aura l'avantage de favoriser un meilleur suivi des décisions politiques et de l'évolution des projets/programmes communs. Dans une optique d'efficacité, il serait également intéressant de garder ouvert

l'agenda des chefs de missions et ne point retenir une thématique. L'agenda sera proposé électroniquement sur la base des dossiers en instance. Ainsi, chaque Chef de mission pourra y intégrer les thématiques qu'il veut voir traitées ou échangées. Lorsque les Chefs de Mission le jugeront indispensable, ils pourraient inviter des représentants du Gouvernement ou d'OSC à certaines de leurs sessions, notamment lors des retraites annuelles.

Par ailleurs, lorsqu'une sollicitation gouvernementale se présente, chaque Chef de mission pourra succinctement résumer sa réponse éventuelle de manière à s'assurer qu'il n'y ait pas d'empiètement dans les prérogatives des uns et des autres.

4.1.3 Les groupes sectoriels/thématiques de travail au niveau des partenaires au développement et l'importance de la détention d'une base de données

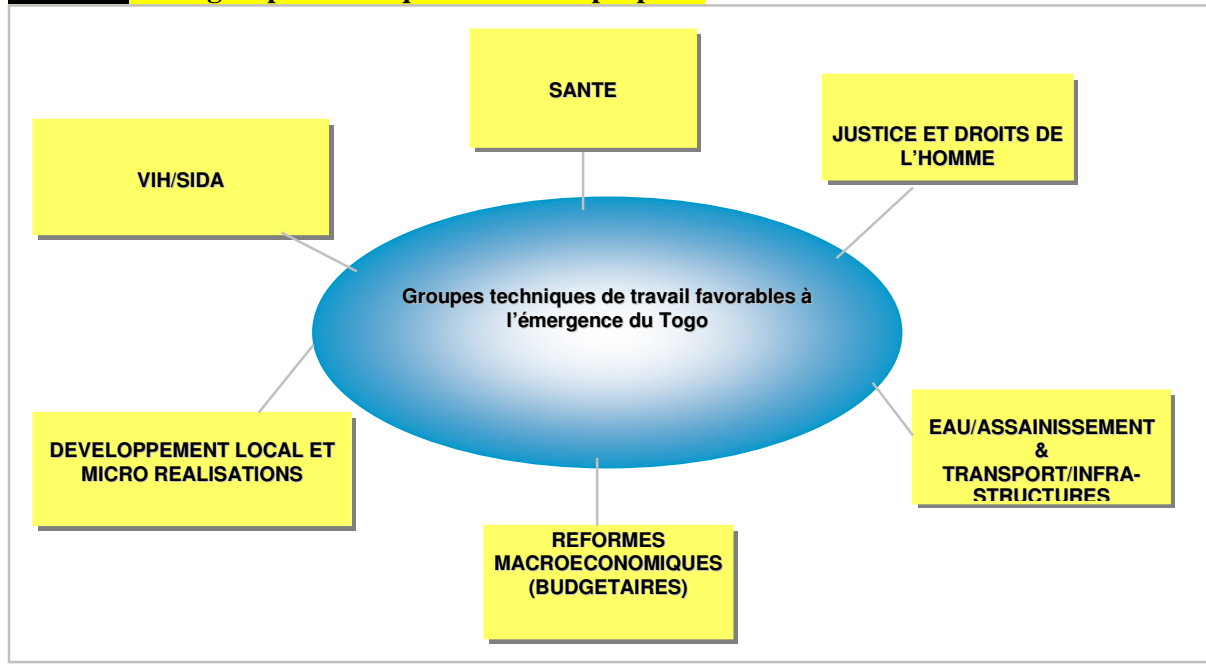
Le cadre technique est constitué essentiellement de groupes sectoriels/thématiques. La constitution de ces groupes techniques de travail (GTT) est sous-tendue par la notion de grappes c'est-à-dire la mise en commun des efforts fournis par un ensemble d'institutions (ici représentées par les partenaires au développement, extensible à moyen terme) dans une chaîne de production créatrice de valeur ajoutée. Lorsqu'il est opérationnel, le GTT permet d'éviter des doubles emplois dans les interventions des acteurs de développement. Il permet aussi de rationaliser les activités et donc d'en optimiser la rentabilité dans la mesure où il y est supposé discuter des actions faisables à court terme (6 mois à un an) ou tout au plus des actions de moyen terme (2 ans). Chaque groupe sectoriel, muni de ses termes de références, doit se fixer des objectifs, définir sa stratégie ainsi qu'un plan d'actions de moyen terme.

Le fonctionnement de ces GTT sera variable. Toutefois, à l'instar des rencontres entre les chefs de missions, la périodicité mensuelle des réunions devra être aussi maintenue à leur niveau.

En ce qui concerne le choix proprement dit de ces groupes techniques, il n'est pas question de chercher à réinventer la roue. La démarche qui guide les différentes propositions de groupes sectoriels/thématiques est à la fois progressive et qualitative. Elle a consisté d'abord à faire un inventaire de l'existant, ensuite à analyser l'efficacité comparative des différents partenaires sur le terrain, au regard de l'environnement socio-économique (marqué par l'appropriation des OMD et l'élaboration d'un DSRP intérimaire) du pays, ses besoins et les secteurs d'intervention tangibles pour lesquels des moyens sont disponibles.

Sur la base de ces considérations, il serait souhaitable que les GTT soient organisés en six groupes sectoriels/thématiques (Graphe 1) sur respectivement le **VIH/SIDA, la Santé, la Justice, le Développement Local et les Micro Réalisations, les Réformes Macroéconomiques (budgétaires), Eau/Assainissement et Infrastructures/Transport** avec un septième ad hoc sur les **Elections (Tableau 2) et d'autres selon les besoins (Education, Environnement...).**

Grphe 1 : Les groupes techniques de travail proposés



Les GTT se chargeront de traduire en objectifs opérationnels les stratégies définies par le cadre politique de coordination (3CM). Rappelons que le 3CM est un cadre propre aux bailleurs de fonds pour leur concertation politique et programmatique alors que les GTT sont sous l'impulsion des ministères concernés. Aussi, au niveau des partenaires il serait judicieux que ce soit celui qui a un avantage comparatif dans le secteur qui coordonne avec le partenaire national.

L'examen des activités des agences et le passage en revue des questions d'actualité nationale, régionale et internationale constitueront, entre autres, la toile de fond des rencontres des GTT et du 3CM. C'est dire que chaque organe puisera les éléments de son fonctionnement de l'autre organe ; éléments qui seront influencés par des facteurs internes et externes.

Tableau 4 : Groupes Techniques de Travail au niveau des partenaires au développement				
Thème	Partenaires Membres	Vis-à-vis national	Arrimage	Arrimage
		(Gouvernement et OSC)	% OMD	% DSRP
VIH/SIDA	OMS , France, , BM, ONUSIDA,UE, PNUD	MEFP, MS, MJS, MCFC, MEPS,SECPJ & ONG (APEB, ATBEF,Vivre dans l'espérance)	OMD 6	Inclus
Education	UNICEF, PNUD, BM	MEFP, MEPS	OMD 2	Inclus
Santé	OMS , UE, UNICEF,HCR, RFA, France	MS, MPASPF, MV, SECPEPA & ONG (SAR, ADESCO, CREDI, ATBEF, FAMME, AFRIQUE)	OMD 1, 3, 4, 5, 6	Inclus
Justice	France , USA, PNUD, UE	MJGS, MDHDR, & ONG (GF2D,WANEP, Asso. Construire ensemble)	OMD 8	Inclus
Développement local et micro réalisations	UE , RFA, France, BM, BAD, PNUD, BOAD, FAO	MATD, MPASPF, MAEP, MCIA,MdCHV & ONG (AED, AFD,ZIO, PADEB, CREPA,DISACC, PADIV-MOPID)	OMD 1,7	Inclus
Réformes macroéconomiques (budgétaire)	BM , UE, USA, FMI, BAD, BOAD, France	MEFP, MdCSPDZF	OMD 1	Inclus
Eau/Assainissement Transp./Infrastr.	France , OMS, UNICEF	MS, M	OMD7	
Elections	PNUD , UE, USA, France, Allemagne	MJGS, MDHDR, MDAT,MRIR, MEFP, MdCDAC, Msé		

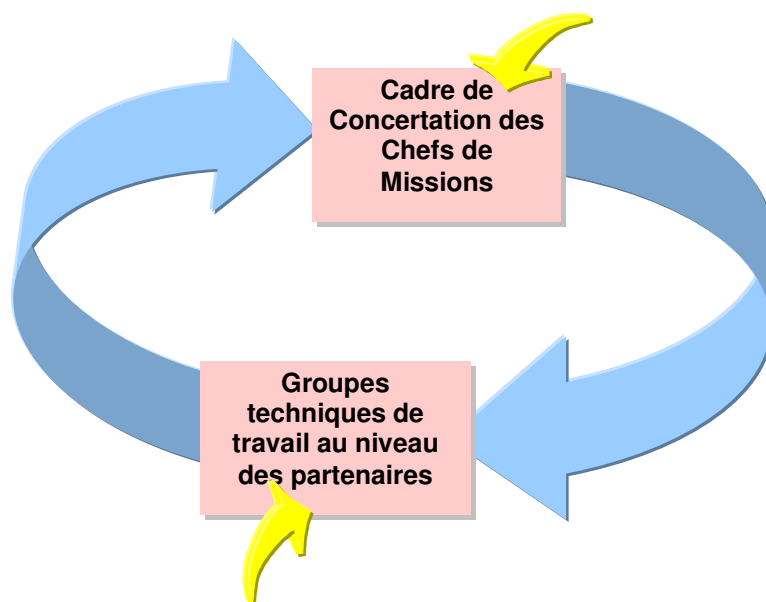
Il en résulte donc une relation de cause à effet entre le 3CM et les GTT. Le graphe 2 est une illustration schématique des rapports entre les organismes (GTT et 3CM) et l'efficacité des mécanismes.

Fruits de la volonté des différents partenaires au développement, le 3CM et les GTT continueront sans nul doute d'être opérationnels. Cependant, il est à craindre un cloisonnement des différentes structures et une circulation insuffisante d'informations entre elles. D'où l'importance d'avoir une base de données pour centraliser l'essentiel des informations venant du 3CM et des GTT. Les partenaires au développement pourraient volontairement désigner l'un d'entre eux pour accueillir cette banque de données et assurer en permanence son actualisation.

Il est aussi important qu'il y ait un échange de bonnes pratiques entre les GTT. D'ailleurs, pour une bonne maîtrise/discussion des questions de développement, le 3CM doit aller plus loin en suscitant le partenaire national à mettre en place un système d'information fiable, lequel dépendra, obligatoirement, de la stratégie de développement que les responsables politiques souhaitent promouvoir.

Il demeure que ces résultats souhaités seront difficilement atteints sans un engagement ferme de l'Etat, raison pour laquelle son rôle dans ce processus doit être clairement ressorti.

Graphe 2 : Schéma descriptif des relations entre le 3CM et les GTT



4.1.4 Les implications pour l'Etat Togolais

l'Etat, doit avoir une vision et définir des objectifs clairs précis, réalisables. Il doit procéder à une meilleure planification sectorielle et faciliter l'accès aux informations nécessaires sur l'état de l'économie

Les GTT se forment sur la base des besoins existants et des orientations politiques et économiques définies par l'Etat. Il revient aux différents ministères chargés des secteurs ciblés par ces groupes techniques de les soutenir et veiller à leur bon fonctionnement.

En même temps l'Etat, doit promouvoir une plus grande coordination des activités des différents ministères, il doit renforcer leurs capacités en ressources humaines et leurs capacités techniques d'analyse et de gestion administrative.

Etant le premier responsable pour le financement et la mise en œuvre de ses projets, l'Etat doit développer un processus de mobilisation interne et externe des partenaires au développement (le 3CM demeurant le socle de ce processus) autour de ceux-ci. Cela suppose la promotion d'un mécanisme interne de dialogue, de réflexion et de validation avec les différents organismes partenaires.

Il devra s'assurer de la disponibilité de données statistiques fiables sur lesquelles vont se fonder les décisions du 3CM et les orientations techniques des GTT. Le système de statistiques devra permettre d'appréhender les phénomènes économiques et sociaux de développement du Togo sur plusieurs plans. Il devra permettre des analyses quantitative et qualitative, des analyses meso-économique, sectorielle et microéconomique, des analyses de long terme et de court terme, des analyses dynamique et statique. C'est là toute l'importance pour le gouvernement de renforcer le système statistique national et de partager avec les acteurs de développement les informations sur la situation actuelle des différents secteurs de développement, de même que dans le domaine de l'Aide Publique au développement.

Finalement, le gouvernement doit œuvrer à l'émergence d'une synergie entre les différents GTT et entre ceux-ci et le 3CM et veiller à ce que ces cadres de concertation perdurent dans le temps.

4.2 Phase II: Plaidoyer pour la mise en place d'un Cadre de Concertation entre le Gouvernement, le SNU, les Chefs de missions au Togo, les ONG ou autres associations

Depuis 1992, début de rupture de la coopération internationale avec le Togo, la situation du pays est loin d'avoir évolué positivement en ce qui concerne le dialogue entre partenaires et Gouvernement. Ce dialogue est presque inexistant puisqu'il n'est ni régulier, ni organisé. Il en résulte un faible niveau d'appropriation des pratiques des différents partenaires. Il s'agira donc par la présente initiative de suggérer au Gouvernement la meilleure manière de travailler avec les partenaires au développement.

Le dialogue entre le Gouvernement et les partenaires se situe à deux niveaux : politique et sectoriel.

Le dialogue politique prend la forme d'une Concertation entre le Gouvernement, les Chefs de missions au Togo, les ONG ou autres associations (Cadre de Concertation pour une Coordination Dynamique). Cette initiative se veut stratégique, prospective et durable. Le Cadre de Concertation pour une Coordination Dynamique des interventions (3CD) aura pour tâches de :

- harmoniser les interventions des partenaires en lien avec les enjeux majeurs de développement définis par le gouvernement ;
- définir les orientations stratégiques de développement qui seront traduites en stratégies opérationnelles au niveau des groupes de travail ;
- servir de cadre/d'instrument de mobilisation des principaux acteurs de développement ;
- promouvoir l'entente entre le Gouvernement et les partenaires au développement sur les objectifs à atteindre ;

Compte tenu des tâches assignées au 3CD, la Coordination globale dans le pays doit être assurée par un ministère disposant de solides compétences (techniques et humaines) et une longue expérience en matière de planification, de prospective et d'élaboration de politiques de développement. Les termes de référence de ce ministère devraient en outre porter sur la promotion des réformes macroéconomiques, la promotion de la bonne gouvernance, la préparation et la mise en œuvre en collaboration avec les autres ministères et organismes concernés des programmes de développement et de suivi.

Si aucun ministère ne remplit ces critères, il pourrait être envisagé un renforcement des capacités de celui qui dispose d'un avantage comparatif par rapport aux autres ministères. Le renforcement de capacités pourra permettre au ministère chargé de la coordination de prendre pleinement en charge le leadership dans la formulation, l'appropriation et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement ; toute chose de nature à contribuer au renforcement du partenariat entre les donateurs et le Togo.

Le rôle de ce ministère est de faire en sorte que tous les acteurs de développement agissent dans une même direction (avec enthousiasme et productivité). Il devra assurer le pilotage du partenariat et la transparence des stratégies et actions à mener. Il pourrait être envisagé une **rencontre trimestrielle** entre le Ministre chargé de la coordination et le 3CM élargi aux principaux partenaires du Togo (**soit 4 fois par an**). Le caractère pluriannuel des rencontres vise à augmenter la prévisibilité des stratégies à mettre en œuvre au niveau technique (sectoriel et thématique).

Le dialogue sectoriel prend la forme de **revues sectorielles conjointes des partenaires au développement/gouvernement** qui **pourraient être organisées chaque année pour certaines thématiques telles que la Santé, l'appui budgétaire macroéconomique...** Pour l'heure, le choix de ces secteurs devra tenir compte d'un certain nombre de critères notamment être un des secteurs (i) les plus fragilisés par la crise, (ii) dans lesquels l'organisation des rencontres techniques apparaît plus élaborée, et (iii) pris en charge par le DSRP intérimaire.

En somme, il pourrait être envisagé d'inclure certaines OSC dans cette concertation partenaires au développement/gouvernement pour en faire un véritable cadre de dialogue pour une gouvernance concertée. Le choix des OSC comme membres de ce cadre de concertation devrait se faire sur la base d'un certain nombre de critères comme :

- (i) *le mode d'intervention (associations de service, de financement, d'appui technique...);*
- (ii) *le degré de professionnalisme, mesuré à travers la disponibilité des principaux documents (rapports d'activités, rapports financiers, rapports d'audit, manuel de procédure, date du dernier compte rendu du Conseil d'Administration, documents de politique...);*
- (iii) *l'expérience dans le domaine du développement ;*
- (iv) *l'envergure du portefeuille d'activités, mesurée à travers son coût et la nature de la représentation de l'association (siège national, antenne...);*
- (v) *le niveau d'instruction du premier responsable.*

**Tableau 5 : CHRONOGRAMME DES ACTIONS DE PLAIDOYER
Juillet 2007 au 31 Janvier 2008**

Cibles	Objectif du Plaidoyer/ Communication	Stratégies	Activités	Jui				Août.				Sept.				Oct.				Nov.				Déc.				Jan.				Fev				Mars.				Résultats attendus
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Décideurs politiques	Informer les autorités au plus haut niveau en vue de susciter leur adhésion à l'idée de création d'un 3CD	Information	Identification des hautes autorités du pays à impliquer dans le processus de création du 3CD	■	■																															Les décideurs politiques à contacter ont été identifiés.				
Décideurs politiques		Information/sensibilisation/Plaidoyer	Echanges informels entre le représentant du 3CM et les plus hautes autorités du pays				■																														Les plus hautes autorités sont sensibilisées sur la nécessité de création d'un Cadre de Concertation			
Gouvernement (1 ^{er} Ministre, MDAT...)	Faire connaître les avantages de la Coordination/ Concertation en vue d'une appropriation	Information/sensibilisation/Plaidoyer	Prises de contact et démarchage des membres du gouvernement pour caler leur adhésion et participation à l'initiative								■																										Les membres du Gouvernement identifiés sont informés sur les actions du 3CM et la nécessité de créer un 3CD.			
Gouvernement (1 ^{er} Ministre, MDAT...)		Sensibilisation, mobilisation/Plaidoyer	Echanges formels entre les membres du 3CM et le Gouvernement									■																						Les membres du Gouvernement prennent conscience de leur rôle dans la mise en place d'un 3CD						

Cibles	Objectif du Plaidoyer/ Communication	Stratégies	Activités	Jui	août.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fev	Mars.	Résultats attendus
Tous les bénéficiaires des activités des partenaires	Faire connaître les activités mises en œuvre par les partenaires, promouvoir la complémentarité des interventions et montrer les avantages du 3CD	Information/sensibilisation	Conception et distribution des dépliants et autres kits sur les activités mises en œuvre par les partenaires au développement										Les supports d'information sur les initiatives mises en œuvre par les partenaires sont disponibles
Tous les bénéficiaires des activités des partenaires		Sensibilisation/Plaidoyer	Organiser un débat grand public. sur les avantages potentiels de la Concertation/Coordination au regard de l'expérience d'autres pays										Les interventions complémentaires sont promues
Tous les bénéficiaires des activités des partenaires.		Information/sensibilisation/Plaidoyer	Programmation des interventions conjointes des partenaires sur le terrain										Des missions conjointes sont réalisées par les partenaires au développement en vue de montrer au public les avantages des effets de synergie
Gouvernement, partenaires et autres acteurs identifiés comme membres du 3CD	Lancer officiellement le 3CD	Sensibilisation, mobilisation.	Organiser une rencontre pour lancer officiellement le 3CD										La couverture médiatique du lancement officiel du 3CD est satisfaisante

IV CONCLUSION GENERALE

Les partenaires au développement présents au Togo ont déjà exprimé leur engagement dans la lutte globale pour la réduction de la pauvreté par l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie qui vise à harmoniser et à mettre en cohérence leurs interventions. Cet engagement se traduit par la création, depuis plusieurs années, de groupes techniques de travail et la mise en place d'un Cadre de Concertation des Chefs de Mission.

La vision du développement élaborée par le Gouvernement ne peut connaître une véritable réalisation sans qu'elle soit partagée, par le biais de la communication/concertation, avec l'ensemble des acteurs, notamment les partenaires au développement, tant il est vrai que c'est elle qui est le principal acteur du changement de l'environnement.

Il s'agira en la phase I de conforter les initiatives en cours et promouvoir les concertations entre le cadre politique de coordination (3CM) et les GTT. Ces derniers se chargeront de traduire en objectifs opérationnels les stratégies définies par le 3CM.

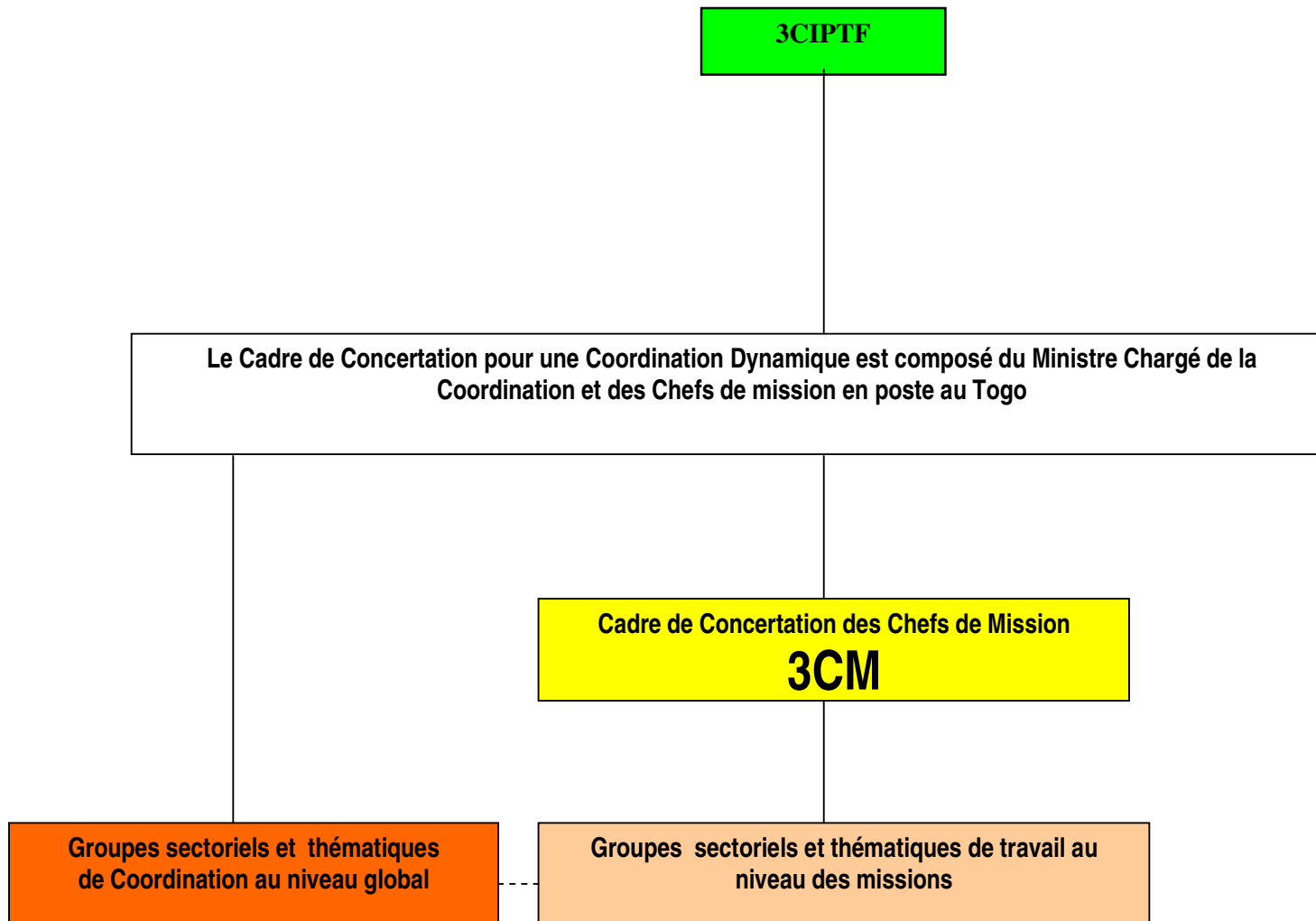
La phase II va consister à mobiliser les principaux acteurs de développement (Gouvernement & Partenaires au développement) dans un processus consultatif et participatif, entretenant de facto un dialogue politique permanent sur la vision d'avenir du pays.

De façon opérationnelle, ce dialogue se fera par la dynamisation/création dans le pays, à court et moyen termes, des creusets d'échanges pour un meilleur partage d'information et une appropriation des idéaux communs. Ces creusets d'échanges pourraient être situés à 3 niveaux :

- le Cadre de Concertation des Chefs de Mission (3CM) ;
- le Cadre de Concertation pour une Coordination des Interventions des Partenaires Techniques et Financiers (3CIPTF) au niveau global (Concertation Gouvernement & Partenaires au développement) ;
- des groupes techniques de travail (dont certains sont déjà très dynamiques).

Tout ceci peut être rendu possible grâce à un engagement fort du Gouvernement et une communication permanente entre les différents acteurs.

Graphe 3 : Schéma simplifié de Coordination au niveau National (Phase I)



Graphe 4 : Schéma d'ensemble de coordination des interventions des partenaires au développement, en relation avec le Gouvernement, les ONG et autres associations de développement (Phase II)

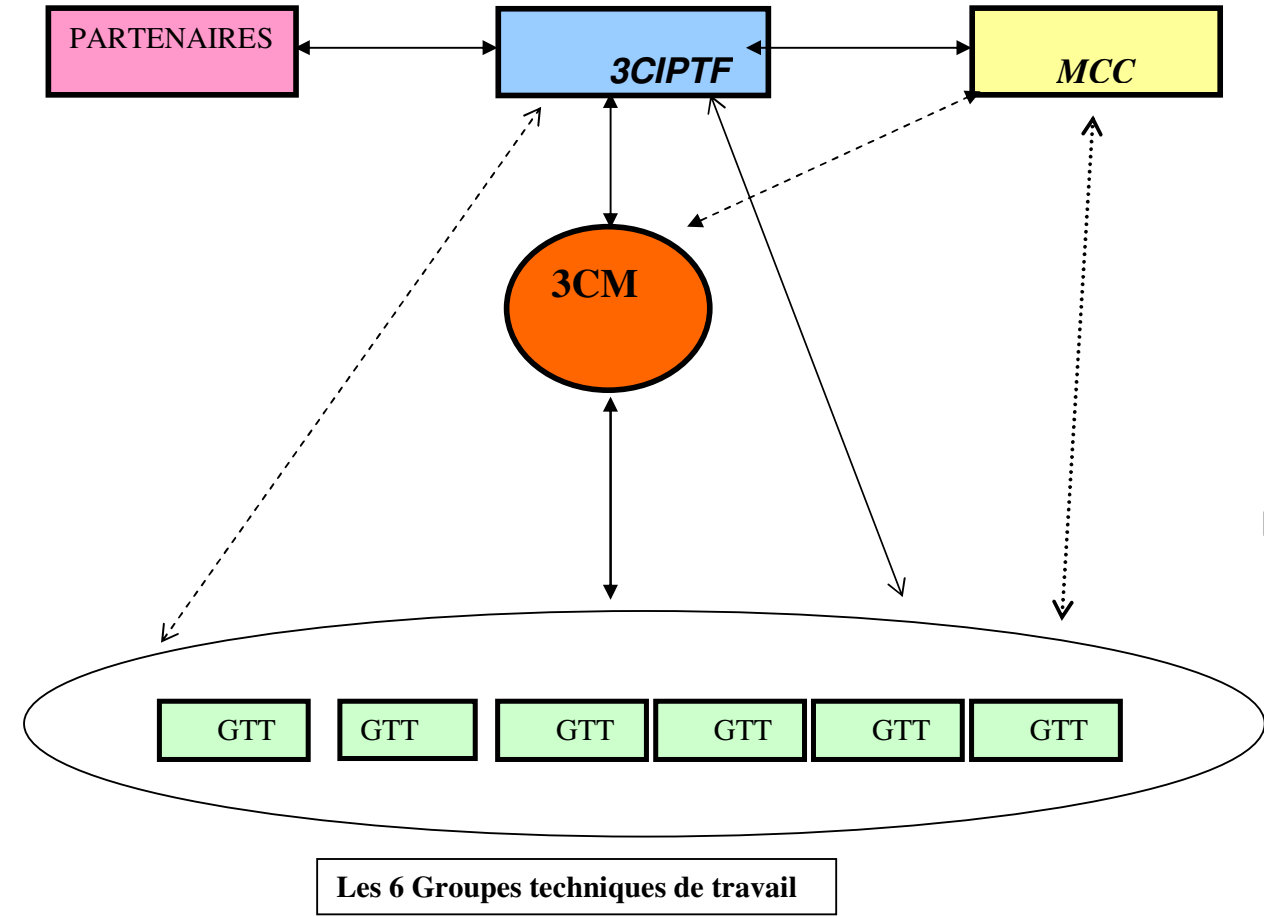
NIVEAUX

- Chefs d'agences
- Ministère en Charge de la Coordination (ex. MDAT)
- Autres Partenaires

Chefs d'agences/Chefs de missions ou leur représentant

- Chargés de programmes SNU
- Techniciens du gouvern.
- Points focaux des Org. Intern.
- Points focaux partenaires
- Autres personnes-ressources

TYPE DE RELATION



ROLES

- Orientations stratégiques
- Décisions de coordination générale
- Définition de politiques en matière de dialogue

■ Développement de mécanismes harmonisés de gestion des programmes des agences

■ Participation aux actions de plaidoyer et de mobilisation de ressources

■ Elaboration et évaluation conjointe des programmes individuels des agences, suivi des travaux des groupes sectoriels et thématiques transversaux

■ Elaboration de méthodologie commune d'évaluation

■ Traduction en objectifs opérationnels les stratégies définies par le cadre politique de coordination; diffusion d'informations, élaboration de rapports d'étape semestriels, de notes au dossier...

ANNEXE

Listes des personnes présentes à la réunion de validation de l'étude de base, le 4 septembre 2006

N° d'ordre	Nom et Prénoms	Qualité/Institutions
1	Figarede Guy	AFD
2	Dunn David	Ambassadeur des USA
3	Puckhaber Katja	Attaché Economique RFA
4	Tamakloe Maurivi	OMS
5	Absessalam Ould Ahmed	FAO
6	Sambo A. Outouloum	ONUDI
7	Sourou Ibrahim	IMF
8	Martin André	SCAC - Ambassade de France
9	Vahtola Tapio	DCE
10	Desesquelles Gilles	DCE
11	Boucher Olivier	Conseiller de Coopération, Ambassade de France
12	Houenne Alain	Ambassadeur de France
13	Koffi Yao	Représentant FMI
14	Zama Chi Fidelis	Représentant Résident UNFPA
15	Sori –Coulibaly Rosine	RR –PNUD Togo
16	Raharisoa Lalao	DRR PNUD Togo
17	Lawson Victoire	Chargée de Coordination PNUD - Togo
18	Yankpé Ibouaïma	Chargé de Programme -PNUD Bénin

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Banque Mondiale (2002), Améliorer la mesure et le suivi du développement et la gestion axée sur les résultats, Washington DC.
2. CAD/OCDE (2003), Documents sur les bonnes pratiques : Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité, Paris.
3. CAD/OCDE (1996), Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e Siècle, Paris
4. CAD/OCDE : Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement
5. CAD/OCDE (2005) : Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery, Vol. 1,2 et 3.
6. SNU : Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Togo (2002-2006)
7. Togo (2003) : 1^{er} Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement
8. Togo (2004) : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté intérimaire
9. Quelques liens exploités :
 - www.onu.tg/
 - WWW.republicoftogo/
 - WWW.ong-togo.tg
 - www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclaration
 - www.oecd.org/dac/effectiveness/monitoring