



International
Labour
Organization

PROGRAMME PAYS DE PROMOTION DU TRAVAIL DECENT, TOGO 2019-2023

Revue Finale

SEPTEMBER 18, 2025

M. IBOU KASSÉ

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES ET ABREVIATIONS	2
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	3
RESUME EXECUTIF	5
1. INTRODUCTION	12
2. DESCRIPTION DU PPTD ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION	13
3. BUT, OBJECTIFS, CHAMP, DESTINATAIRES DE LA REVUE, CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION	15
4. METHODOLOGIE ET LIMITES DE LA REVUE.....	18
5. RÉSULTATS DE LA REVUE SELON LES QUESTIONS D'EVALUATION	20
5.1. Evaluabilité du PPTD.....	20
5.2. Pertinence et cohérence	21
5.3. Efficacité et performance	24
5.4. Efficience.....	42
5.5. Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	43
5.6. Impact	43
5.7. Durabilité	45
6. CONCLUSIONS	45
7. BONNES PRATIQUES	46
8. LEÇONS APPRISSES	46
9. RECOMMANDATIONS.....	47
ANNEXES	49
Annexe 1 : Termes de référence	49
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	59
Annexe 3 : Analyse des indicateurs	65
Annexe 4 : Cadre de résultats du PPTD 2019 -2023	67
Annexe 5 : Liste des acteurs interrogés	72
Annexe 6 : Décrets et Arrêtés pris	74
Annexe 7 : Bibliographie	76
Annexe 8 : Chronogramme de l'évaluation	76
Annexe 9 : Outils de collecte des données primaires	78
Annexe 10 : Participants à l'atelier des parties prenantes du 16/05/2025 à la DGT à Lomé	83

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AIDE :	Programme appui à l'Insertion et au Développement de l'Embauche
ANPE :	Agence Nationale Pour l'Emploi
ANPGF :	Agence Nationale pour la Promotion et la Garantie de Financement
ANVT :	Agence Nationale de Promotion du Volontariat au Togo
BAD :	Banque Africaine de Développement
BIT :	Bureau International du Travail
BOAD :	Banque Ouest-Africaine de Développement :
BTP :	Bâtiments et Travaux Publics :
CAD :	Comité d'Assistance au Développement de l'OCDE
CNPPS :	Comité National de Promotion et de Protection sociale
CPCB :	Cadre Permanent de Concertation Bipartite
CRPPS :	Comité Régional de Promotion et de Protection Sociale
CNSS :	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CPU :	Cadre Programmatique Unique du système des Nations Unies
CRT :	Caisse de Retraite du Togo
CSST :	Comité Sécurité, Santé au Travail
DEJ :	Direction de l'Emploi des Jeunes
DGE :	Direction Générale de l'Emploi
DOSI :	Délégation à l'Organisation du Secteur Informel
DWCP :	Decent work Country Program
FAIEJ :	Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes
FNFI :	Fonds national pour la finance inclusive
IDH :	Indice de Développement Humain
INAM :	Institut National d'Assurance Maladie
INSEED :	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques
MASPFA :	Ministère de l'Action Sociale, de Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
MDBAJEJ :	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MESR :	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
METFP :	Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
MFPTRA :	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
MPD :	Ministère de la Planification du Développement
MSPS :	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale
NIT :	Normes Internationales du Travail

OTR :	Office Togolais des Recettes
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PAEIJ-SP :	Projet d'Appui à l'Employabilité et à l'Insertion des Jeunes dans les Secteurs Porteurs
PAIPJA :	Projet d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes artisans
PAMODEC :	Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail
PEV :	Programme Elargi de Vaccination
PIB :	Produit Intérieur Brut
PNE :	Politique Nationale de l'Emploi :
PNLT :	Programme National de Lutte contre la Tuberculose
PNPER :	Projet National de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural
PNUD :	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PPES :	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes
PPTD :	Programme Pays de promotion du Travail Décemment
PSE :	Plan Sectoriel de l'Education
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
QUIBB :	Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base du Bien-être
RGPH :	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SCAPE :	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SDG :	Sustainable Development Goals (Objectifs de Développement Durable)
SMIG :	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SST :	Sécurité, Santé au Travail
HIMO :	Haute Intensité de Main d'œuvre
TNS :	Taux Net de Scolarisation
TPME :	Très Petites et Moyennes Entreprises
UNSDCF :	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
UNDAF:	United Nations Development Assistance Framework
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-A
UNICEF :	Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Cadre des résultats du PPTD

Tableau 2 : Critères et questions de l'évaluation

Tableau 3 : Alignement avec l'Axe stratégique 3 du PND

Tableau 4 : Alignement avec les Axes stratégiques 2 et 3 du PND

Tableau 5 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.1.

Tableau 6 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.2.

Tableau 7 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.3.

Tableau 8 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.1.

Tableau 9 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.2.

Tableau 10 : Nombre d'entreprises visitées de 2019 à 2024

Tableau 11 : Nombre de comité de sécurité et santé au travail installés de 2019 à 2024

Tableau 12 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.3.

Tableau 13 : Conventions collectives révisées ou négociées de 2019 à 2024

Tableau 14 : Analyse des indicateurs de la réalisation R3.1.

Tableau 15 : Activités de communication réalisées pendant la Covid-19

Tableau 16 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 3.2.

Tableau 17 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 3.3.

Tableau 18 : Récapitulatif sur les performances de la mise en œuvre du PPTD

RESUME EXECUTIF

Synthèse du programme

La formulation du PPTD 2019-2023 du Togo est partie d'une analyse socioéconomique du pays en matière de création d'emplois, de développement des entreprises, de protection sociale, de dialogue social et de respect des normes internationales de travail, sous l'angle de la stratégie nationale de développement « Plan un Togo en paix, une nation moderne avec une croissance inclusive et durable 2020-2025 », et du cadre de coopération 2019-2023. Le processus de formulation a suivi une approche participative autour de 5 étapes : (a) un atelier d'orientation en 2017 ; (b) l'élaboration d'une version provisoire du document ; (c) une rencontre de pré-validation par le comité de pilotage ; (d) l'atelier de validation nationale et ; (e) l'actualisation du document en novembre 2022 ayant conduit à sa prolongation jusqu'en 2023. Trois axes prioritaires structurent ce PPTD 2019-2023 du Togo : La Création d'emplois productifs et le développement des compétences ; L'extension de la protection sociale et l'amélioration des conditions de travail ; La promotion du dialogue social et le renforcement des capacités des partenaires sociaux) au compte duquel étaient définis 9 résultats, 44 produits et 26 indicateurs. Un comité de pilotage tripartite a été mis en place pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre.

Le budget prévisionnel était de 912 017 550 USD¹, dont plus de 99% semblait être disponible, correspondant au cumul des ressources disponibles en équivalent de mois de travail des spécialistes du BIT avec d'autres ressources disponibles.

Objectifs de la revue

Les objectifs spécifiques de cette revue finale du PPTD 2019-2022 du Togo sont centrés autour de l'examen (i) de la cohérence et de la pertinence du PPTD 2019-2023, des résultats et des stratégies développées ; (ii) de la qualité et la quantité des résultats obtenus et des facteurs positifs et contraintes existantes; (iv) du niveau d'impact et de durabilité des résultats; (v) de la qualité et l'effectivité des contributions des différentes parties prenantes ; (vi) des leçons, bonnes pratiques, recommandations et ajustements nécessaires pour le prochain PPTD et pour améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

Destinataires et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont toutes les parties prenantes qui ont été consultées, qui pourront réagir aux résultats de la revue et aux questions soulevées, où seront à même de contribuer à la planification et la mise en œuvre d'actions pour adresser les problématiques soulevées dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Togo :

- Mandants tripartites : - Gouvernement - Organisation des employeurs - Organisation des travailleurs ;
- BIT (Bureau pays, ETD, ROAF et Genève) ;
- Parties prenantes (ex. société civile) ayant participé à la mise en œuvre ;
- Agences du SNU partenaires à la mise en œuvre du PPTD ;
- Autres bénéficiaires ;

Méthodologie de la revue

La méthodologie est conforme aux critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'OCDE (Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité) et s'est référée au guide spécifique No.17 du Bureau d'Evaluation de l'OIT « *Conducting decent work country programme internal reviews* » ainsi qu'aux autres directives et listes de contrôles spécifiques

¹ PPTD 2019-2023 matrice des résultats et des ressources (version du 24/11/2022)

de l'OIT. La revue a utilisé les méthodes à la fois qualitatives et quantitatives. La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation est structurée autour des 3 étapes clefs suivantes :

- **Une phase préparatoire** (à partir du 22 avril 2025) au cours de laquelle ont été tenus (i) la réunion de cadrage avec l'équipe du BIT, (ii) la revue documentaire et (iii) l'élaboration et la validation du rapport de démarrage comprenant la liste des personnes à rencontrer et les guides d'entretien ;
- **Une phase de collecte de données** (du 05 au 16 mai 2025) comprenant (iv) la collecte des données primaires à Lomé y compris par le biais d'interviews en ligne avec notamment certaines personnes ressources hors du Togo, (v) la présentation des constats préliminaires de l'évaluation au cours de l'atelier des parties prenantes organisé à la DGP le 16 mai 2025 ;
- **Une phase de finalisation** (du 18 mai au 27 juin 2025) pour (vi) l'élaboration et le dépôt de la version provisoire du rapport de la revue, (vii) la prise en compte des observations des parties prenantes et le dépôt de la version finalisée du rapport d'évaluation du PPTD 2019-2022 du Togo.

La revue a procédé avec la participation du personnel et des mandants tripartites de l'OIT et des parties prenantes par le biais d'une revue documentaire et de rencontres avec les intervenants dans le cadre de discussions de groupes et d'entretiens individuels sur la base de protocoles et de guides d'entretien. La triangulation a permis de renforcer la fiabilité des informations collectées.

Les dysfonctionnements du comité de pilotage, l'absence de données du système de suivi évaluation, l'avènement d'une nouvelle république au Togo et l'attente de la mise en place d'un nouveau gouvernement constituent des facteurs ayant limité les résultats de la collecte de données sur le terrain.

Constats et conclusions

Evaluabilité

Un narratif assez fourni a été proposé pour chacun des 9 résultats pour présenter les produits et les indicateurs avec une théorie du changement. Une analyse des risques a permis d'identifier des risques et de définir des mesures de mitigation. Un dispositif institutionnel, le comité de pilotage a été mis en place autour des ministères en charge du travail, de la protection sociale, de la planification du développement, des organisations d'employeurs et travailleurs, de la Délégation à l'organisation du secteur informel et de l'Observatoire de l'emploi.

Le PPTD 2019-2023 du Togo est donc évaluable malgré quelques limites aux niveaux conceptuel et opérationnel qui ont réduit sa capacité à planifier, coordonner, suivre les activités, livrer les produits, gérer les dysfonctionnements et générer des données fiables :

- les indicateurs ne sont pas assez SMART, avec des données de références et des cibles manquantes ;
- il manque des contenus clefs pour satisfaire aux exigences d'un système de suivi évaluation axés sur les résultats (cadre de suivi, calendrier, personnes responsables, budget).

Pertinence et cohérence

De par sa conception, le PPTD du Togo est aligné sur les référentiels stratégiques nationaux notamment le PND à travers son objectif « Transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social ».

Il est, par ailleurs, en cohérence avec les défis rencontrés par les partenaires nationaux en matière de travail décent notamment sur les normes de travail, le dialogue social, l'employabilité, la protection sociale, les discriminations et inégalités sur le genre et les groupes vulnérables.

Efficacité

A la lumière des taux de livraison des produits et d'atteinte des cibles obtenus (39% et 38%), on peut dire que l'efficacité de la mise en œuvre du PPTD Togo 2019-2023 est faible.

Les produits livrés sont cependant de bonne qualité et on peut citer à cet effet les compétences acquises, les guides et les outils fournis, les approches vulgarisés (HIMO, CSST etc.), l'affermissement de la qualité et des capacités d'intervention des mandants, l'approfondissement du dialogue et de la cohésion sociale, la portée et la symbolique des documents juridiques signés et les résultats de la politique sociale, etc.

Efficiency

A la lecture de la matrice des résultats et des ressources, on constate que théoriquement, il ne restait plus à mobiliser, que moins de 1% du coût total de la mise en œuvre du PPTD. Dans les faits, l'insuffisance des ressources a unanimement été évoquée au cours de la collecte de données primaires. En réalité, la disponibilité des budgets prévisionnels d'investissement de certains sectoriels provenant de la dotation de l'État a été affectée par des correctifs budgétaires survenus du fait de l'instabilité institutionnelle et pour le financement de la réponse nationale à la Covid 19.

Par ailleurs, les résultats de la collecte des données primaires indiquent clairement que le comité tripartite de pilotage a connu des défaillances importantes ayant affecté tous les actes clefs de gestion, et amené les acteurs à travailler de façon cloisonnée, sans plans d'action de référence.

La mobilité des cadres de l'administration et des agences spécialisées de l'Etat entre les ministères a affecté la mémoire institutionnelle et la disponibilité des budgets.

Les délais de livraison des produits n'ont pas été respectés et les taux d'exécution sont assez anecdotiques de sorte que le programme a dû être revu et prolongé jusqu'en 2023.

L'efficacité est donc relativement faible.

L'absence de données budgétaires fiables et de données tout court sur la mise en œuvre du PPTD n'a pas permis une analyse plus détaillée sur l'efficacité.

Mécanisme et arrangements de gestion

La gestion du PPTD est assurée par un Comité de pilotage composé de représentants (i) du gouvernement issus des ministères en charge du travail, de la protection sociale et de la Planification du développement, (ii) des organisations d'employeurs, (iii) des organisations des travailleurs, (iv) de la Délégation à l'organisation du secteur informel et (v) de l'observatoire de l'emploi. Le secrétariat technique de ce comité est assuré par la Direction générale du travail.

La responsabilité du comité de pilotage comportait des activités clefs qui étaient le moteur de la mise en œuvre du PPTD : élaboration de programme d'activités, suivi de la mise en œuvre, coordination, organisation de réunions périodiques, rapportage, évaluation, collecte des données etc.

Le gouvernement s'était engagé à créer les conditions favorables à l'exécution des activités du programme et l'atteinte des résultats, en mobilisant des ressources propres et en sollicitant les partenaires techniques et financiers. L'administration publique devrait mettre à contribution ses ressources humaines (cadres et agents d'appui), matérielles (bureaux...) et financières (prévision d'une ligne budgétaire) pour assurer le bon fonctionnement du comité.

Hormis la disponibilité des ressources humaines et matérielles, les autres volets de ces arrangements institutionnels de gestion se sont révélés non-opérationnels voire inappropriés. Dans les faits ce comité de pilotage n'a jamais fonctionné de sorte qu'aucune activité à son crédit n'a pu être réalisée.

Impact

Des changements significatifs ont été enregistrés en matière de dialogue social, de protection sociale, de normes internationales du travail à travers la consolidation de l'environnement légal et institutionnel, le renforcement des capacités, la prise de mesures spécifiques de soutien aux travailleurs, l'appui à la mise en place de structures devant porter le dialogue social et la promotion de la protection sociale et le renforcement de l'efficacité de l'administration du travail.

- ✓ La mise en application des nouvelles compétences acquises par les cadres des institutions nationales et des partenaires sociaux à travers divers curricula liés au travail décent, à la protection sociale, aux normes internationales de travail, aux approches spécifiques de promotion de l'emploi et aux défis des situations d'urgence et de crise, produit des effets encore discrets mais qui iront crescendo ;
- ✓ Les travailleurs togolais et leurs familles connaissent une lueur d'espoir dans leur vécu quotidien et une véritable percée en matière d'accès à des prestations de services de santé de qualité du fait du relèvement du SMIG, de la loi instituant l'AMU et de ses textes d'application ;
- ✓ La cohésion sociale est consolidée du fait de l'affermissement du dialogue social avec le forum de Kara et sa feuille de route, de la volonté des mandants et de la société civile d'un cheminement commun vers le pacte de stabilité sociale, et des effets des campagnes de sensibilisation ayant couvert le pays ;
- ✓ Une avancée significative a été obtenue en matière de dialogue, de paix et de cohésion sociale au terme des débats menés, des consensus sur la politique nationale de protection sociale et des différentes structures de concertation qui ont été mises en place (le Comité national pour la promotion de la protection sociale CNPPS, les CRPPS au niveau régional et le cadre permanent de concertation bipartite CPCB) ;
- ✓ La résilience des populations a été renforcée, l'économie relancée, des outils et des mécanismes d'expression de la solidarité nationale mis en place du fait de la mise en œuvre de la réponse nationale à la pandémie de la Covid 19 ;
- ✓ Le monde du travail est assurément plus sain et plus sécurisant du fait des dispositions prises en faveur de la SST et de l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail ;
- ✓ Les conditions d'emploi voire simplement d'existence des travailleurs de plusieurs secteurs et de leurs familles ont été améliorées par la signature de nouvelles conventions collectives et l'amélioration de conventions collectives existantes ;
- ✓ Les inégalités et injustices sur les groupes vulnérables ont été dans une certaine mesure réduites par des actions ciblées ;
- ✓ Des solutions à plusieurs défis (mobilité, rythme de travail, repas, déplacements) ont été adoptées avec l'intégration du télétravail dans le nouveau code du travail Togolais et dans les pratiques usuelles des employeurs.

Durabilité

Les résultats du programme bénéficient de bons facteurs de durabilité notamment une volonté gouvernementale avérée, un environnement juridique et politique favorisant, un ancrage et une appropriation adéquats, des capacités humaines et des structures organisationnelles renforcées :

- (i) Les documents de politiques élaborés aux termes de débats constructifs et en attente de validation, d'adoption ou de révision ultime (Code du travail, PNE, PNT, PNPS) et les textes de lois mis en place (AMU, conventions collectives, lois, décrets, arrêtés) constituent par excellence des facteurs de durabilité en ce sens qu'ils sécurisent les acquis, orientent les prochaines interventions et rendent possible l'occurrence d'une ère propice au travail décent au Togo. Les cachets officiels que portent ces documents sont la preuve d'un engagement de l'Etat, un autre facteur de durabilité ;
- (ii) Les compétences acquises par les mandants dans le cadre des renforcements de capacités réalisés et les appuis techniques fournis par le BIT, affermissent l'efficacité de l'administration du travail et constituent des conditions nécessaires à la promotion du travail décent et des garants d'une certaine durabilité avec les possibilités de soutien aux prochaines générations de PPTD et de duplication de ces formations dans le pays et au-delà ;
- (iii) La posture des mandants orientée vers le dialogue et le pacte de stabilité et les acquis enregistrés en matière de structuration de la protection sociale et de dialogue social (CNPPS, CRPPS, CNDS, CSST etc.) sont des facteurs de stabilité qui pourront continuer à servir la promotion du travail décent.

Bonnes pratiques

Bonne pratique 1 :

La décision de réviser de façon inclusive le PPTD en cours avec les mandants tripartites et les autres parties prenantes a permis de prendre conscience des lacunes dans la mise en œuvre et de réajuster le document y compris avec le délai supplémentaire accordé jusqu'en 2023. Cela a également permis la relance du dialogue national.

Leçons apprises

Leçon apprise 1 : Les insuffisances sur l'inclusivité du processus de formulation du PPTD, la représentativité et le niveau de leadership des représentants des partenaires sociaux sont des facteurs pouvant limiter la qualité des contributions sectorielles, l'acceptation, voire l'appropriation et l'endossement des acquis du dialogue et de la négociation. Elles peuvent être à l'origine de revers, de contestations et de blocages sur des sujets pour lesquels des accords avaient déjà été scellés.

Leçon apprise 2 : Les dysfonctionnements du comité de pilotage ont négativement affecté pour le présent PPTD 2019-2023 du Togo, la planification, la coordination de la mise en œuvre, la mobilisation des ressources, et conséquemment l'atteinte des résultats. Ce comité requiert un focus particulier pour garantir son opérationnalité et sa viabilité.

Leçon apprise 3 : L'absence d'un système de suivi évaluation et donc de données fiables pour le PPTD, réduit la visibilité et la transparence des interventions, limite l'établissement du climat de confiance mutuelle entre les acteurs pourtant si nécessaire aux synergies et à l'atteinte des résultats et complique l'exercice des revues finales et à mi-parcours.

Conclusions

Evaluabilité : Le PPTD 2019-2023 du Togo est donc évaluable malgré quelques limites aux niveaux conceptuel et opérationnel qui ont réduit sa capacité à planifier, coordonner, suivre les activités, livrer les produits, identifier et gérer les dysfonctionnements et produire des données fiables.

Pertinence et cohérence : La pertinence et la cohérence du PPTD du Togo sont avérées car il est en ligne avec le PND et les autres documents de stratégie et en cohérence avec les défis rencontrés par les partenaires nationaux en matière de travail décent notamment sur les

normes de travail, le dialogue social, l'employabilité, la protection sociale, les discriminations et inégalités sur le genre et les groupes vulnérables.

Efficacité : L'efficacité de la mise en œuvre du PPTD Togo 2019-2023 est faible avec des taux estimés de livraison des produits et d'atteinte des cibles de 39% et 38%. Les produits livrés sont cependant de bonne qualité et le monde du travail est assurément plus paisible, plus sain et plus sécurisant du fait des avancées en matière de protection sociale, des dispositions prises en faveur de la SST et de l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail.

Efficiences : L'efficiences a été lourdement affectée par les dysfonctionnements du comité de pilotage et les déficits sur les ressources.

Impact : Des changements significatifs ont été enregistrés à travers la consolidation de l'environnement légal et institutionnel, la mise en place de méthodologies et d'outils innovants, le renforcement des capacités nationales, les mesures de soutien aux travailleurs, la promotion de la protection sociale et le renforcement de l'efficacité de l'administration du travail.

Durabilité : Les résultats du programme bénéficient de bons facteurs de durabilité avec une volonté gouvernementale avérée, un environnement juridique et politique favorisant, un ancrage et une appropriation adéquats, des capacités humaines et des structures organisationnelles renforcées.

Recommandations

Recommandation 1 : Intégrer précocement dans le processus d'élaboration du PPTD à venir, une large activité de renforcement des capacités des mandants pour entre autres, obtenir une perception commune et entière par tous les acteurs (a) du sens et de la portée de la notion « d'administration du travail » qui va bien au-delà de la direction du travail et (b) des obligations que cela implique en matière de communication, de collaboration, d'esprit d'équipe pour la promotion du travail décent.

Cet événement doit être programmé en rapport avec le BIT et le gouvernement pour les aspects techniques et financiers. Un consensus devra être obtenu pour le format de ces renforcements de capacités et une sensibilisation faite pour la participation active et assidue des représentants des mandants tripartites, des partenaires et des autres parties prenantes.

Destinataire	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togolais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 2 : Faire du benchmark sur les cas de succès de comités de pilotage pour définir des paramètres techniques adaptés au contexte togolais (architecture, organigramme, membres, lettres de mission, procédures, ressources, liens hiérarchiques) et dédier un appui technique continu à ce comité pour un fonctionnement efficace.

Il sera nécessaire d'organiser des visites d'échanges avec les services d'un spécialiste de cette question et l'appui du BIT sera importante pour identifier les destinations et faciliter les contacts. Il faudra sélectionner les bons profils des représentants des mandants tripartites devant participer à ces échanges

Destinataire	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togolais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 3 : Développer un cadre de suivi & évaluation complet mais réaliste pour le PPTD, l'opérationnaliser (acteurs, responsabilités, ressources, outils/logiciels, processus de collecte, analyse, utilisation des données), explorer des options de digitalisation, renforcer les capacités nationales et fournir un appui technique pour sa mise en œuvre.

Il faudra s'attacher les services de spécialistes du suivi évaluation ayant une expérience sur le contexte togolais, les PPTD et des cas similaires. Le BIT devrait prendre le lead sur le suivi évaluation.

Destinataire	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togoais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 4 : Renforcer l'approche participative en impliquant au plus tôt dans l'élaboration du PPTD, les diverses catégories d'acteurs nationaux pour (a) inciter au choix d'équipes unies et cohérentes de leaders charismatiques, représentatifs et pertinents pour les représenter, (b) raffermir les contributions sectorielles lors des discussions, (c) faciliter l'obtention de consensus et leur acceptation par les bases syndicales.

Il sera nécessaire d'obtenir une forte implication des parties prenantes et de s'accorder sur les qualités à mettre en avant pour les représentants.

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togoais BIT	Moyenne	Faible	À court terme

Recommandation 5 : Développer un PPTD réaliste en évitant au possible qu'il précède le document national de politique du nouveau gouvernement et obtenir l'appui politique des plus hautes autorités de l'Etat notamment pour (a) le financement, (b) un fonctionnement efficace du comité de pilotage et (c) une mise en œuvre solidaire.

Il serait important d'obtenir une représentation de haut niveau de l'exécutif aux moments clefs du processus de formulation

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togoais	Moyenne	Faible	À court terme

Recommandation 6 : Au compte du prochain PPTD, il faut mener à terme certains produits phares du PPTD 2019-2023 qui sont restés en suspens et qui ont cependant une forte incidence sur la dynamique de la promotion du travail décent. Il s'agit entre autres de la Politique nationale de l'emploi, de la politique nationale du travail, du code du travail, de la feuille de route du pacte de stabilité sociale, etc.

Il serait important d'obtenir pour le programme, les appuis politiques et techniques requis du gouvernement et du BIT pour avancer sur ces questions.

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togoais, BIT	Moyenne	Faible	À court terme

1. INTRODUCTION

Contexte

Situé sur la côte ouest de l'Afrique, le Togo est bordé par le Ghana, le Bénin et le Burkina Faso, et abrite une population d'environ 8,5 millions de personnes composée de 51,4% de femmes et de 48,6% d'hommes². Le pays qui couvre une superficie de 56.600 km² est découpé en cinq régions : la région Maritime, la région des Plateaux, la région Centrale, la région de Kara et la région des Savanes. La majorité de la population soit 62,3%, vit en milieu rural contre 37,7% en milieu urbain. La population togolaise est extrêmement jeune : 60% sont âgés de moins de 25 ans et 42% de moins de 15 ans³. En dépit des chocs persistants depuis la pandémie de la COVID-19, l'économie togolaise a fait preuve de résilience, avec une croissance moyenne de 6,1 %⁴ entre 2021 et 2023, grâce en partie aux mesures de relance budgétaire. Cependant, une inflation élevée et des disparités d'opportunités économiques entre les zones rurales et urbaines entravent les progrès en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités. Le score du Togo sur l'indice de capital humain (ICH) est de 0,43⁵. Cela signifie que les enfants nés aujourd'hui au Togo ne seront productifs qu'à 43 % de leur potentiel à l'âge adulte, en l'absence d'accès à une bonne santé, à une nutrition, une éducation et une alimentation adéquates.

L'analyse du contexte national révèle plusieurs défis :

- **Dans le domaine de l'emploi** : (i) Chômage et sous-emploi élevés particulièrement des groupes vulnérables (jeunes, femmes et personnes vivant avec un handicap). (ii) Précarité de l'emploi et du revenu, (iii) Prépondérance du secteur informel dans l'économie, (iv) Conditions peu favorables à la création d'entreprises par les jeunes, (v) Travail des enfants, (vi) Faible capacité d'intervention des services publics de l'emploi et (vi) Faiblesse du système d'information sur le marché de l'emploi.
- **En matière de normes internationales du travail**, d'importants déficits sont notés dans la promotion et l'application des normes internationales du travail, l'intégration des dispositions des normes ratifiées dans l'ordonnancement juridique national, le renforcement des capacités d'intervention de l'administration du travail dans les entreprises, TPME et le secteur informel, et en matières de capacités matérielle, financière et humaine des cadres d'animation pour la promotion du dialogue social.
- **Pour la protection sociale**, il est nécessaire de prendre des mesures en vue de (i) l'extension du régime contributif de sécurité sociale, pour couvrir surtout les travailleurs de l'économie informelle en particulier les femmes et les travailleurs migrants ; (ii) l'extension du régime contributif d'assurance-maladie à un plus grand nombre ; (iii) la mise en œuvre des mesures de prévention en sécurité et santé au travail dans les entreprises et de promotion de l'assurance accident du travail et maladies professionnelles ; (iv) l'adoption de la politique nationale de la protection sociale ; (v) de la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources, de l'amélioration du système de coordination des actions en matière de protection sociale et d'animation du cadre de concertation ; (vi) la mise en place d'un système intégré d'information en matière de protection sociale
- **Pour le dialogue social** : (i) Déficit de confiance entre les principaux acteurs du dialogue social ; (ii) Insuffisances liées à la composition et au fonctionnement du CNDS ; (iii) Mauvais fonctionnement ou non opérationnalisation de structures dédiées à la promotion du dialogue social ; (iv) Problèmes de représentativité et conflits de leadership au sein des organisations professionnelles et syndicales ; (v) Manque d'appui financier des acteurs

² <https://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview>

³ RGPH4

⁴ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview>

⁵ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview>

sociaux au processus de négociation pour la mise en place et la révision des conventions collectives sectorielles et ; (vi) Insuffisance des services de l'administration du travail et de l'inspection du travail en matière de dialogue social et négociations collectives.

- **En matière de capacités des mandants** : (i) Besoin de renforcer les capacités tant au niveau de l'administration du travail et des partenaires sociaux que des cadres de dialogue social ; (ii) Absence de cadre de coordination ; (iii) Insuffisance des ressources financières et humaines ; (iv) Renforcement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs par des formations ouvrières ; (v) organisation d'élections sociales pour la détermination de la représentativité des organisations syndicales des travailleurs.

2. DESCRIPTION DU PPTD ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION

Description du PPTD 2019-2023 du Togo

Le Togo est à sa deuxième génération de PPTD après celui qui a couvert la période 2010-2015. Le processus de formulation du PPTD 2019-2023 du Togo, conduit suivant une approche participative avec une implication des partenaires sociaux dont 22% de femmes, a suivi les quatre étapes suivantes : (a) un atelier d'orientation du 28 février au 02 mars 2017 ; (b) l'élaboration d'une version provisoire du document en concertation avec les acteurs ; (c) la rencontre de pré-validation par le comité de pilotage ; (d) l'atelier de validation nationale et ; (e) l'actualisation en novembre 2022 ayant conduit à sa prolongation jusqu'en 2023. Le PPTD promeut une gouvernance du marché du travail fondée sur le dialogue social institutionnalisé, le respect des normes internationales du travail et la participation active des partenaires sociaux à la définition des politiques publiques.

Les trois axes prioritaires suivants structurent le PPTD 2019-2022 du Togo :

- **Axe 1** : Création d'emplois productifs et développement des compétences
Cet axe vise à renforcer l'employabilité des jeunes et des femmes, promouvoir l'entrepreneuriat et soutenir les secteurs créateurs d'emplois, notamment dans l'économie verte, numérique et rurale ;
- **Axe 2** : Extension de la protection sociale et amélioration des conditions de travail.
L'objectif est d'élargir la couverture sociale, de renforcer la sécurité et la santé au travail, et de formaliser l'emploi, notamment dans le secteur informel ;
- **Axe 3** : Promotion du dialogue social et renforcement des capacités des partenaires sociaux.

Il faut cependant préciser qu'en réponse à la crise sanitaire de la Covid 19 avec ses lourds impacts sur tous les secteurs de l'économie, y compris la mise en œuvre du PPTD 2019-2023, le Togo s'est doté d'une « *feuille de route gouvernementale à l'horizon 2025* », le nouveau cadre de référence des politiques et des réformes dans la dynamique duquel le document du PPTD devait mieux s'intégrer. Les mandants tripartites réunis au sein du comité technique de pilotage ont ainsi entrepris du 21 au 24 novembre 2022, l'actualisation du document du PPTD et son extension jusqu'à fin 2023. Les axes prioritaires du PPTD originel ont été conservés. Les ajustements et reformulations effectués ont été intégrés dans le cadre de résultats (Annexe 4) qui a servi de base à la revue.

Les trois priorités se décomposent en 9 résultats, 44 produits et 26 indicateurs de performance pour une mesure des changements escomptés au terme de la période de mise en œuvre du PPTD.

Logique d'intervention du PTD 2019-2023

Le Programme Pays de Promotion du Travail Dément (PPTD) 2019-2022 du Togo constitue le cadre stratégique de coopération entre le gouvernement togolais, les partenaires sociaux et l'Organisation Internationale du Travail (OIT), visant à promouvoir un développement économique et social fondé sur les principes du travail décent. Ce programme s'inscrit dans

la continuité des efforts engagés depuis 2010, tout en prenant en compte les nouveaux défis nationaux et internationaux.

La logique d'intervention du PPTD repose sur une articulation cohérente avec les documents stratégiques de planification. Les priorités du PPTD sont en cohérence avec (i) l'agenda 2030 (ODD1/4/8), (ii) l'UNDAF 2014-2018 par le biais des résultats de ce dernier portant sur l'amélioration de la sécurité alimentaire, la résilience des communautés aux changements climatiques, l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi, et l'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables, aux services sociaux de base de qualité, (iii) le Plan National de Développement (PND) du Togo, notamment avec ses Objectifs stratégiques 2 « *Améliorer la production, la productivité et la compétitivité des secteurs de croissance* », et 5 « *Renforcer la gouvernance et assurer une paix durable* » et (iv) la feuille de route gouvernementale « *Togo 2020-2025* ».

Elle s'appuie sur une approche participative, où les parties prenantes nationales (Gouvernement, Employeurs, Travailleurs, Société civile) ont activement contribué à l'identification des priorités et à la formulation des résultats attendus, en se focalisant sur les résultats auxquels le BIT et ses mandants ont la capacité technique d'apporter une valeur ajoutée.

Le programme vise à promouvoir le travail décent pour tous, en améliorant les conditions de travail, en soutenant la création d'emplois productifs, en renforçant la protection sociale et en favorisant le dialogue social.

L'objectif transversal est de contribuer à une croissance inclusive, équitable et durable, basée sur les droits humains, l'égalité de genre et l'intégration des groupes vulnérables.

Le PPTD 2019-2022 du Togo a été étendu jusqu'en 2023 sur décision des mandants et sur la base d'une analyse des déficits de travail décent, de la stratégie nationale de développement « *Plan un Togo en paix, une nation moderne avec une croissance inclusive et durable 2020-2025* » et du cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies 2019-2023.

La logique d'intervention est évolutive, permettant des ajustements en fonction du contexte socio-économique, des résultats atteints et des retours des bénéficiaires.

Le programme ambitionne notamment :

- Une réduction significative du chômage et du sous-emploi, en particulier chez les jeunes ;
- Un élargissement de la couverture de sécurité sociale ;
- Une amélioration des conditions de travail et du respect des droits des travailleurs ;
- Un renforcement du dialogue social et des institutions du travail ;

Mécanismes de mise en œuvre

La mise en œuvre du PPTD est assurée par un comité tripartite national, garantissant un pilotage inclusif et transparent sur la base de plans d'action annuels opérationnalisant les axes stratégiques, avec des indicateurs de résultats pour le suivi-évaluation. Le comité de pilotage est composé de douze (12) membres : quatre représentants du gouvernement issus des ministères chargés du travail (Direction générale du travail, Direction générale de l'emploi), ministère chargé de la protection sociale (Direction générale de la protection sociale) et de la Planification du développement ; - trois représentants des organisations d'employeurs ; trois représentants des organisations des travailleurs ; un représentant de la Délégation à l'organisation du secteur informel et ; un représentant de l'observatoire de l'emploi. Le secrétariat technique du comité est assuré par la Direction générale du travail. Ce comité tient des réunions trimestrielles pour faire le point sur la mise en œuvre des activités du programme pour en identifier les éventuels problèmes ou blocages et proposer des solutions idoines.

En vue de créer les contributions favorables au bon fonctionnement du comité de pilotage, à l'exécution des activités du programme et à l'atteinte des résultats, il était attendu une contribution de l'administration publique en ressources humaines (cadres et agents d'appui), matérielles (bureaux...) et financières (prévision d'une ligne budgétaire). Le suivi et l'évaluation sont de la responsabilité du comité de pilotage. Le BIT assure le renforcement des capacités du comité en matière de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation du PPTD. Le comité tient des réunions de revues annuelles pour faire le point de la mise en œuvre du programme et proposer au besoin des actions correctives. L'établissement des rapports d'évaluation annuels, à mi-parcours et final suit les normes du BIT en la matière. Le suivi et l'évaluation porteront sur l'impact du PPTD en terme qualitatif et quantitatif sur la base des indicateurs retenus. Une évaluation à mi-parcours et une revue finale devront être conduites en étroite collaboration avec les mandants tripartites.

3. BUT, OBJECTIFS, CHAMP, DESTINATAIRES DE LA REVUE, CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Buts de la revue

Conformément à la politique d'évaluation du BIT et aux mécanismes de gestion prévus dans le PPTD, la revue finale permet d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations afin d'informer au mieux la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général et à l'élaboration du prochain PPTD en particulier.

Objectifs de la revue

Les objectifs spécifiques de cette revue finale du PPTD 2019-2022 du Togo sont les suivants :

- (i) Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD 2019 - 2023 par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio-politique et économique, de l'agenda 2025 ;
- (ii) Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent, le P&B 2020 2021, le P&B 2022-2023 et l'UNSDCF 2019 - 2023 du Togo ;
- (iii) Examiner la qualité et la quantité des résultats obtenus, les facteurs internes et externes positifs et les difficultés liées à la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs ;
- (iv) Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus ;
- (v) Analyser la qualité et l'effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et coordination du programme ;
- (vi) Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD ;
- (vii) Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD dans le contexte du nouveau cadre de coopération des Nations Unies et les cadres nationaux stratégiques, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

Champ de la revue

La revue a couvert les activités mises en œuvre au Togo, les produits et les résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du PPTD depuis 2019 jusqu'à ce jour avec les appuis

techniques et financiers directs de l'OIT indépendamment des sources de financement. Les activités, produits et résultats obtenus avec les appuis indirects de l'OIT, conséquence d'une bonne appropriation des domaines d'interventions de l'OIT, mais réalisés de façon autonome par des acteurs autres que les mandants traditionnels de l'OIT ont également été pris en compte. Au-delà des résultats obtenus, la revue a examiné les facteurs favorables ou limitants et a décrit les causes des réussites clefs et des contreperformances.

Destinataires de la revue

Les principaux clients de la revue sont :

- (i) les mandants tripartites (Gouvernement, Organisations des employeurs, Organisations des travailleurs) ;
- (ii) les parties prenantes telles que les organisations de la société civile ayant participé à la mise en œuvre ;
- (iii) le BIT (Bureau pays, ETD, le bureau régional et Genève) ;
- (iv) les agences du SNU partenaires à la mise en œuvre du PPTD et ;
- (v) les autres bénéficiaires.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui ont été consultées, qui pourront réagir aux résultats de la revue et aux questions soulevées ou seront à même de contribuer à la planification et la mise en œuvre d'actions pour adresser les problématiques soulevées dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Togo.

Critères et questions d'évaluation

En matière d'évaluation de l'assistance au développement, le BIT utilise particulièrement les critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité. Cette revue du PPTD 2019-2022 du Togo s'est conformée au guide spécifique No.17 du Bureau d'Evaluation de l'OIT « *Conducting decent work country programme internal reviews* » et a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, les listes de contrôle EVAL/BIT 3/4.2/4.6/5, la Guidance Note 3.2 « *Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate* », puis le document « *Diagnostic instrument to assess the evaluability of DWCPs in the context of the SDG* ».

Les exigences liées à la mise en forme des livrables ont été prises en compte (formulation et présentation de recommandations, présentation des enseignements tirés et des bonnes pratiques émergentes au format des documents modèles correspondant) tout autant que les orientations du BIT notamment celles en rapport avec le travail décent, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, la non-discrimination des groupes vulnérables, le dialogue social, les standards internationaux du travail et les changements climatiques.

La revue a procédé avec la participation du personnel et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes et s'est basée sur une variété de techniques d'évaluation : revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, visites sur le terrain, triangulation des données, protocoles et guides d'entretiens etc.

Les questions clés ci-après ont guidé l'exercice de collecte et d'analyse des informations, les conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Tableau 2 : Critères et questions de l'évaluation

Critères	Questions
Evaluabilité du PPTD	Le PPTD du Togo est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ?

		• Le PPTD présente-t-il une théorie de changement, même implicite ? • Les indicateurs et les cibles du PPTD (effets et résultats) étaient –ils suffisamment définis et mesurables ? • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
Pertinence et cohérence		• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Dans quelle mesure le PPTD répond aux besoins de la population ciblée ? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? • Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD/UNSDCF et les ODD ?
Efficacité		• Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ? • Quels produits ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés ? • Quelle est la qualité des produits obtenus ? Comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ? • Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des produits et résultats du PPTD ? • Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
Efficience		• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? • Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ? • Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion		• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège de l'OIT ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ? • Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODD dans le pays au niveau implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun des mandants tripartites ?
Impact		• Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apportés aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ?

	Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
Viabilité/Durabilité	- Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ? - Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non viabilité du PPTD ? - Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ? - Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) s'approprieront durablement les résultats ? - Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID-19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?
Thèmes transversaux	- Dans quelle mesure le PPTD a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ? - Les interventions du PPTD ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ? - Le PPTD a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? - Le PPTD a-t-il contribué effectivement à l'action contre le changement climatique ?

4. METHODOLOGIE ET LIMITES DE LA REVUE

Démarche méthodologique

Même si des données secondaires quantitatives ont pu être extraites des documents produits par le BIT, les institutions nationales et les partenaires sociaux, l'approche de la revue a plutôt été qualitative. Pour la fiabilité des analyses, la triangulation a permis une vérification multiple (i) entre les différentes sources de données secondaires, (ii) avec les données primaires, et (iii) enfin au regard de l'observation directe. La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation est structurée autour des 3 étapes clefs suivantes :

- **Une phase préparatoire** (à partir du 22 avril 2025) au cours de laquelle ont été tenues (i) la réunion de cadrage avec l'équipe du BIT, (ii) la revue documentaire et (iii) l'élaboration et la validation du rapport de démarrage comprenant la liste des personnes à rencontrer et les guides d'entretien ;
- **Une phase de collecte de données** (du 05 au 16 mai 2025) comprenant (i) la collecte des données primaires à Lomé y compris par le biais d'interviews en ligne avec notamment certaines personnes ressources hors du Togo, (ii) la présentation des constats préliminaires de l'évaluation au cours de l'atelier des parties prenantes organisé à la DGP le 16 mai 2025;
- **Une phase de finalisation** (du 18 mai au 27 juin 2025) pour (i) l'élaboration et le dépôt de la version provisoire du rapport de la revue, (ii) la prise en compte des observations des parties prenantes et le dépôt de la version finalisée du rapport d'évaluation du PPTD 2019-2022 du Togo.

La revue finale s'est adossée aux méthodes de collecte des données qui suivent :

(i) **La revue documentaire** a porté sur les documents de planification des Nations Unies au Togo, les documents stratégiques nationaux y compris ceux du programme pays, les différents rapports liés aux projets des mandants et des partenaires de mise en œuvre. Elle a aussi concerné des documents partagés par le gestionnaire de la revue et les projets (Le PPTD 2019-2023 du Togo avec le plan de mise en œuvre, le plan de suivi des réalisations et le cadre des résultats ; La synthèse des principales modifications apportées au PPTD ; Le rapport technique de l'atelier de relecture du PPTD de novembre 2022 à Kpalime ; l'UNDAF 2019-2023 du Togo ; les plans de travail et les rapports d'avancement ; Le PND 2018-2022 du Togo ; les Check-list 4.2 et 4.6., Rapport d'évaluation PPTD 2010-2015, Rapport de mise en œuvre des programmes et budget OIT 2019-2021 et 2022-2023, la brochure RBSA).

(ii) **La collecte de données primaires** a débuté le 5 mai 2025 à Lomé. Les participants ont été sélectionnés en fonction de l'information recherchée et selon des méthodes d'échantillonnage garantissant une participation large et équitable. Les représentants des parties prenantes du PPTD 2019-2023 du Togo ont ainsi été consultés dans le strict respect des orientations en matière de dialogue social et de prise en compte du genre. Au terme de la collecte de données, 28 informateurs clefs ont été interviewés dont 8 femmes (29%), 8 représentants syndicaux, 2 représentants des employeurs, 12 représentants du gouvernement et 6 spécialistes du BIT (voire la liste des personnes interviewées en Annexe).

Les données collectées ont été analysées en utilisant les guides d'entretien renseignés. La triangulation entre différentes sources de données a permis de valider les analyses et de tirer les conclusions adéquates. Ces analyses sont essentiellement des analyses de contenus et des tendances de réponses, guidées par les exigences des critères d'évaluation du CAD/OCDE et des autres aspects retenus dans les termes de référence de la revue. Concernant le critère d'efficacité, l'échelle de notation des performances comprend les 3 niveaux Elevé (au moins 70%), Moyen (au moins 50%) et Faible (moins de 50%).

Les analyses des différents critères abordés pour cette revue finale ont permis d'identifier des leçons apprises et des bonnes pratiques et de formuler des recommandations dans la perspective d'un nouveau cycle de programmation sur la promotion du travail décent au Togo.

Limites de la revue

Il faut tout d'abord prendre en compte les limites liées aux approches qualitatives avec les biais inhérents aux outils et aux sources elles-mêmes. Il faut aussi souligner les limites inhérentes à l'échantillonnage qui n'est jamais à même de donner une image fidèle à la population cible. Par ailleurs, les dysfonctionnements du comité de pilotage, l'absence de données du système de suivi évaluation et les attentes d'un nouveau gouvernement à la suite du passage du Togo à une nouvelle république ont, dans une certaine mesure, affecté les résultats de la collecte de données.

Les limites susmentionnées ont été atténuées grâce à la triangulation systématique des informations et des sources telle que décrite dans la méthodologie et à l'approche participative de la revue qui a permis d'impliquer une grande diversité d'acteurs avec différents angles de vues et l'adaptation du format des interviews (entretien individuel, nombre de personnes dans les focus group, composition des groupes d'entretiens, protocole d'entretien etc.)

5. RÉSULTATS DE LA REVUE SELON LES QUESTIONS D'ÉVALUATION

5.1. Évaluabilité du PPTD

L'expérience en matière de « *Revue de programme pays* » a démontré que les facteurs préalablement requis pour une mise en œuvre et un suivi efficaces de ces programmes pays ne sont pas toujours réunis, ce qui en conséquence peut affecter leur évaluabilité.

Parmi ces facteurs, on pourrait retenir : (i) Un cadre de résultats apportant des réponses claires sur les intrants, les activités, les produits, les effets, l'impact, les indicateurs, les cibles et les données de base décrivant la situation de référence ; (ii) un plan de suivi & évaluation clair, opérationnel et fournissant des données fiables et à jour qui serviront de base à l'évaluation ; (iii) une analyse des hypothèses et risques et des mesures de mitigation et ; (iv) des dispositifs institutionnels et de gestion efficaces avec des structures de gouvernance.

Cette section s'évertue à l'examen point par point de ces facteurs clefs dans le but de fonder une opinion sur l'évaluabilité du PPTD 2019-2023 du Togo.

(i) Le PPTD 2019-2023 du Togo promeut une gouvernance du marché du travail fondée sur le dialogue social institutionnalisé, le respect des normes internationales du travail et la participation active des partenaires sociaux à la définition des politiques publiques. Une matrice des résultats a été développée (Tableau 1) avec ces 3 priorités comprenant 9 résultats, 44 produits et 26 indicateurs de performance avec leurs 22 cibles pour une mesure des changements escomptés au terme de la période de mise en œuvre du PPTD. Au préalable, dans le corps du document PPTD 2019-2023, un narratif assez fourni a été proposé pour chacun des 9 résultats pour présenter les principaux produits, les indicateurs avec une théorie du changement quelque peu sommaire. Nous avons par ailleurs noté que plusieurs indicateurs sont assez peu SMART, que beaucoup de données de base et de cibles sont absentes, ou mal formulées (voir en Annexe 3 le tableau 3: « Analyse des indicateurs, des cibles et des données de base »).

(ii) Pour ce qui concerne le suivi évaluation, quelques éléments fondateurs ont été définis sur une demi-page dans le texte principal du PPTD. Même s'ils consacrent la responsabilité du suivi évaluation au comité de pilotage, et listent des tâches à accomplir, ces contenus demeurent insuffisamment étayés car il manque des éléments clefs pour satisfaire aux exigences d'un système de suivi & évaluation axé sur les résultats (cadre de suivi, calendrier, personnes responsables, budget etc.). Il faut par ailleurs noter que l'analyse des risques incluses dans le PPTD (Page 33) avait clairement identifié les effets négatifs que les dysfonctionnements du suivi & évaluation avaient déjà généré dans la mise en œuvre du précédent PPTD. Le résultat de la collecte de données provenant du BIT, du gouvernement et des partenaires sociaux et le recours à la triangulation, a permis la mitigation dans une certaine mesure de l'insuffisance des données du suivi & évaluation.

(iii) Une analyse des risques (PPTD Page 33) a permis d'identifier 11 risques dont 5 « à forte incidence », 5 « à moyenne incidence » et 1 « à faible incidence ». Des mesures de mitigation ont également été définies.

(iv) Un dispositif institutionnel a effectivement été mis en place pour la gestion du PPTD par le biais d'un comité de pilotage disposant d'un secrétariat. L'architecture de ce dispositif institutionnel est à cheval entre les ministères en charge du travail (Direction générale du travail, Direction générale de l'emploi), de la protection sociale (Direction générale de la protection sociale), de la planification du développement, des organisations d'employeurs, des organisations de travailleurs, de la Délégation à l'organisation du secteur informel (DOSI qui n'existe plus d'ailleurs) et de l'Observatoire de l'emploi. Il ressort des interviews des représentants des parties prenantes organisés à Lomé entre le 5 et le 14 mai 2025, que ce comité de pilotage a connu des dysfonctionnements majeurs ayant eu de lourds effets sur son efficacité.

En conclusion, malgré les limites exposées, nous estimons que le PPTD 2019-2023 du Togo est évaluable.

5.2. Pertinence et cohérence

Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites et répond-il aux besoins de la population ciblée ?

Les défis nationaux du Togo décrits dans les diagnostics du PND 2018-2022, du CCA de l'UNDAF 2019-2022 et du PPTD 2019-2022 décrivent unanimement et de manière claire, d'importantes insuffisances en matière de travail décent. Fort de ces constats, le PND 2018-2022 du Togo est bâti sur 3 pôles stratégiques composés de 27 axes d'intervention, repose sur 4 principes directeurs et intègre 8 axes transversaux.

La 2^{ème} priorité du PPTD 2019-2022 du Togo « Renforcement et extension de la protection sociale » est tout à fait en ligne avec l'Axe stratégique 3 du PND « Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion ». Nous avons ainsi noté que les 13 produits définis pour les 3 résultats de cette priorité du PPTD, étaient entièrement dédiés à 4 des 12 axes d'intervention de l'axe stratégique 3 du PND.

Tableau 3 : Alignement avec l'Axe stratégique 3 du PND

Axes d'intervention du Pôle 3 du PND	Contributions de la priorité 2 du PPTD
2. Soins de santé et nutrition 4. Système de protection sociale et civile	2.1.1. Le document de politique nationale de protection sociale adopté 2.1.2. Les capacités du personnel des structures techniques et des organismes de prévoyance sociale sont renforcées dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et des prestations de protection sociale ; 2.1.3. La gouvernance des organismes de prévoyance sociale et des structures de gestion des programmes de protection sociale est renforcée ; 2.1.4. La coordination et le dialogue social sur la protection sociale sont renforcés 2.1.5. Le système d'information pour la protection sociale est mis en place et opérationnel ; 2.1.6. Les populations vulnérables identifiées sont soutenues en période de crise 2.2.1. Les capacités des mandants tripartites sont renforcées sur les normes internationales relatives à la protection sociale des migrants ; 2.2.2. La législation en matière de protection sociale des travailleurs migrants est renforcée ; 2.3.1. Les services de sécurité et santé au travail sont mis en place et opérationnels dans les entreprises, notamment dans les petites et moyennes entreprises ; 2.3.2. Le contrôle de la conformité des lieux de travail aux normes de sécurité et santé, notamment dans les très petites et moyennes entreprises est renforcé ; 2.3.3. Les comités de sécurité et santé au travail sont mis en place et opérationnels dans les entreprises, notamment dans les petites et moyennes entreprises ; 2.3.4. Un système d'information sur la sécurité et santé au travail est mis en place ; 2.3.5. Les capacités des travailleurs du secteur de la santé sont renforcées ;
3. Employabilité des jeunes et femmes 5. Équité et égalité de genre	2.1.1. Le document de politique nationale de protection sociale incluant le genre est disponible 2.1.6. Les populations vulnérables identifiées sont soutenues en période de crise 2.2.1. Les capacités des mandants tripartites sont renforcées sur les normes internationales relatives à la protection sociale des migrants

Par ailleurs, les priorités 1 et 3 du PPTD (« Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes et les personnes handicapées » et « Promotion des normes du travail par le dialogue social ») sont aussi respectivement alignées aux axes stratégiques 2 et 3 du PND

(« Développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives » et « Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion »). Nous pouvons noter les contributions au PND des produits suivants du PPTD :

Tableau 4 : Alignement avec les Axes stratégiques 2 et 3 du PND

Axes d'intervention du Pôle 3 du PND	Contributions des priorités 1 et 3 du PPTD
1.1. Agropoles et filières porteuses 1.2. Parcs industriels 1.4. Entreprises artisanales 1.7. Sécurité des personnes et de l'investissement	1.1.1. La PNE et les stratégies, les programmes et les projets de promotion de l'emploi sont actualisés et adoptés ; 1.1.2. Les capacités nationales dans l'utilisation des outils d'anticipation des compétences (l'outil "Skills for Trade and Economic Diversification (STED)" du BIT,) sont renforcées, 1.1.5. Les capacités des mandants sont renforcées dans la mise en place des approches spécifiques de promotion d'emploi (HIMO, développement local, emplois verts, etc.) 1.3.1. Une stratégie de transition de l'économie informelle vers celle formelle est adoptée et mise en œuvre ; 1.3.2. Les capacités des mandants tripartites et des autres acteurs intervenant dans l'économie informelle sont renforcées dans les stratégies de formalisation ; 3.1.2. Le code du travail est révisé ; 3.1.4. Un plan de lutte contre les formes inacceptables de travail, y compris les pires formes de travail des enfants est disponible ; 3.1.5. Des conventions collectives sont négociées et/ou actualisées ; 3.1.6. De nouvelles conventions sont ratifiées, y compris les Convention n° 183 et n° 189.
3.1. Formation professionnelle adaptée 3.3. Employabilité des jeunes et femmes 3.5. Équité et égalité de genre 3.11. Protection de l'environnement 3.12. Inclusion par la digitalisation	1.1.1. La PNE et les stratégies, les programmes et les projets de promotion de l'emploi sont actualisés et adoptés ; 1.1.2. Les mandants sont formés sur les techniques d'intégration de l'emploi dans les politiques sectorielles prenant en compte le genre et la non-discrimination ; 1.2.1. Un système de suivi des sortants de la formation professionnelle est mis en place ; 1.2.2. Les capacités pédagogiques des institutions de formation professionnelle sont renforcées 1.2.3. Un programme d'appui à l'insertion des sortants de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur est mis en place ; 1.2.4. Les capacités entrepreneuriales des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants sont renforcées ; 1.1.4. Le système d'information sur le marché du travail est renforcé notamment, dans l'analyse et la diffusion des statistiques sur le marché du travail tenant compte du genre, 1.1.5. Les capacités des mandants sont renforcées sur le genre et la non-discrimination en matière d'emploi ; 3.2.1. Les capacités techniques de l'administration et de l'inspection du travail sont renforcées en matière d'application de la législation du travail en vigueur au Togo, tenant compte du genre 3.2.2. Des outils (guides, ...) sont élaborés et vulgarisés à l'intention des inspecteurs et des contrôleurs du travail ; 3.2.3. La politique nationale du travail est évaluée et actualisée. 3.2.4. Le système de production de données statistiques sur l'administration du travail est renforcé ; 3.2.5. Les cadres de dialogue social et les mécanismes de règlement des conflits de travail sont renforcés ; 3.2.6. Les capacités des services d'inspection du travail sont renforcées en logistique et équipements de protection

De par sa conception, le PPTD du Togo est en cohérence avec les défis rencontrés par les partenaires nationaux en matière de travail décent notamment sur les normes de travail, le dialogue social, l'employabilité, la protection sociale, les discriminations et inégalités sur le genre et les groupes vulnérables etc. Il est ainsi ancré aux priorités nationales à travers l'objectif global du PND « Transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social ». Pour ce faire, les 3 effets du PPTD (« Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes et les personnes handicapées », « Renforcement et extension de la protection sociale » et « Promotion des normes du travail par le dialogue social ») sont arrimés aux 3 effets à long terme du PND : « Les performances contribuent à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité globale de l'économie et à la création massive d'emplois », « La pauvreté est réduite à travers l'accélération de la création de la richesse et une meilleure redistribution des fruits de la croissance ainsi que la création massive d'emplois » et « Le niveau de développement humain est amélioré notamment grâce à un meilleur accès aux services sociaux de base ».

Le PPTD se fonde aussi sur les principes directeurs du PND, notamment « *le partenariat et la redevabilité mutuelle* », « *la gestion axée sur les résultats* », « *l'équité, le genre et l'inclusion* » et ses résultats alimentent les axes transversaux du PND « *Renforcement de capacités* », « *Emploi* », « *Genre* » et « *ODD* ». Il est enfin important de noter l'arrimage du PTD à la « *feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025* » en réponse aux effets de la crise sanitaire de la Covid 19.

Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?

Les appuis du BIT renforcent l'action des partenaires nationaux. On peut par exemple citer le cas du ministère du travail, de l'emploi et de la protection sociale, et du ministère de la formation professionnelle accompagnés entre autres pour l'actualisation du code du travail, le développement de la politique nationale de l'emploi, la protection sociale, le renforcement des capacités des structures de formation professionnelle, le développement de filières porteuses adaptées aux besoins de l'économie locale et les statistiques sur l'insertion des sortants.

Il faut également noter les complémentarités avec les syndicats, le gouvernement et le patronat dans le cadre de la facilitation du dialogue tripartite et bipartite pour l'élaboration des politiques SST et l'amélioration des conventions collectives.

On peut donc affirmer qu'il existe des complémentarités et des synergies fortes, structurelles et multifformes entre l'OIT et les partenaires togolais, allant de politiques nationales à des projets plus ciblés.

Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD/UNSDCF et les ODD ?

Le PPTD 2019–2022 du Togo s'inscrit pleinement dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 avec notamment l'ODD 8 : *"Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous."*

Il est aussi ancré aux ODD 1, 4, 5, 10 et 16 dédiés respectivement à « *l'éradication de la pauvreté* », « *l'accès à une éducation de qualité : formation professionnelle* », « *l'égalité entre les sexes* », « *la réduction des inégalités* » et « *la promotion de sociétés pacifiques (dialogue social)* ».

Les priorités de l'OIT sont articulées aux effets et résultats attendus du PNUAD, notamment en matière de réduction de la pauvreté par le travail décent, de renforcement de la résilience sociale (protection sociale, sécurité au travail) et de promotion des droits humains (droits au travail, non-discrimination). Les actions OIT sont intégrées dans les groupes de résultats thématiques de l'ONU, ce qui évite les duplications et renforce l'impact.

Une forte cohérence stratégique et opérationnelle existe dans le PPTD 2019–2023 du Togo entre les actions de l'OIT, le PNUAD/UNSDCF et les ODD.

5.3.Efficacité et performance

L'architecture du programme est conçue autour de 3 axes stratégiques, 9 réalisations équitablement réparties sur ces 3 priorités, 44 produits et 26 indicateurs définis au niveau « réalisation ». De manière spécifique, les 3 réalisations de la priorité sur l'emploi décent comportent 13 produits et 7 indicateurs, celles de la priorité sur la protection sociale 13 produits et 9 indicateurs et enfin celles de la priorité sur les normes de travail 18 produits et 10 indicateurs.

La mesure idéale de l'efficacité dans une perspective de gestion axée sur les résultats consiste à comparer l'évolution des indicateurs entre la situation de référence et les cibles. Nous avons choisi de procéder par cette méthode, malgré les limites mises en lumière (voire la section sur l'évaluabilité) sur le caractère peu SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) des indicateurs et l'absence de la majorité des valeurs de référence. Nous avons en effet constaté après analyse de la formulation des cibles, que le contrôle des performances reste quand même possible pour la grande majorité des critères même en l'absence de données de référence.

Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ? Quels produits ont été livrés ou non, quelle est la qualité des produits obtenus et comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ?

Efficacité et performances pour l'emploi décent

- **R1.1 Des politiques et programmes sectoriels intégrant l'emploi des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants adoptés et mis en œuvre d'ici à 2023**

Au compte des 7 produits que comporte ce résultat, **3 ont été livrés**. En effet, très peu d'interventions ont été menées pour les autres produits pour des raisons liées essentiellement au pilotage, à la coordination et au financement de la mise en œuvre du PPTD.

1. Des outils sont développés et mis à la disposition des entreprises pour la riposte à la COVID 19 et la relance. Les partenaires sociaux (inspecteurs du travail, employeurs, travailleurs, entreprises du secteur formel et informel), sont mieux outillés pour la riposte à la Covid grâce à un appui du BIT mis en place du 16 septembre au 2 octobre 2020 et qui a permis l'élaboration de fiches/formulaires d'auto-évaluation des dispositifs de lutte contre la Covid-19 en milieu de travail. Par ailleurs, dans le cadre de la réponse nationale à la Covid 19, les travailleurs de 360 structures sanitaires du pays ont également reçus du Gouvernement Togolais, avec l'appui de partenaires techniques et financiers tels que Plan International, des kits de prévention (lave-mains, savons liquides, gel hydro alcoolique) ainsi que 608 affiches et 320 flyers.

2. Les entreprises formelles et les unités de l'économie informelle sont soutenues pour le maintien des activités et la relance : Les entreprises du secteur formel et les unités de l'économie informelle ont été soutenues par le gouvernement Togolais qui a mis en place et financé sur fonds propres, dans le cadre de la réponse nationale, les mesures suivantes : Exonération de taxes ; Baisse de la patente encore effective jusqu'à présent ; Suppression des taxes dans les marchés pour 5 mois ; Réduction du coût de l'électricité prépayée.

3. Les capacités des mandants sont renforcées dans la mise en place des approches spécifiques de promotion d'emploi (HIMO, développement local, emplois verts, etc.) : 30 participants provenant des ministères, des partenaires sociaux, et des collectivités locales, ont une meilleure compréhension de l'approche HIMO et de ses impacts afin d'en être les défenseurs pour une mise en œuvre inclusive, tout en capitalisant sur les expériences des différentes parties prenantes. En effet, un atelier de renforcement des capacités des mandants

sur l'approche HIMO en situation d'urgence a été organisé du **07 au 13 mai 2025** à l'hôtel Sarakawa à Lomé en rapport avec le projet PURS (Programme d'urgence de renforcement de la résilience et de la sécurité des communautés) du gouvernement Togolais avec l'appui du BIT notamment du spécialiste HIMO. Nous n'avons pas eu d'information sur l'utilisation qui a été faite des connaissances acquises de cette formation qui est très récente mais les participants ont promis de mettre en place et d'animer une plateforme d'échange et d'élaborer des plans d'action car HIMO est un outil de cohésion sociale, de promotion de la paix et de développement qui cible principalement des jeunes, des femmes et des hommes vulnérables dans la région des savanes.

Des activités ont également été conduites en rapport avec les autres produits qui n'ont pas été livrés :

1. Les capacités des mandants sont renforcées sur le genre et la non-discrimination en matière d'emploi : Les questions liées au genre et la non-discrimination en matière d'emploi ont été intégrées dans le code du travail. Les capacités de l'administration du travail ont été renforcées sur ces questions. Les employeurs ont aussi renforcé leurs capacités en matière de législation sociale et de protection sociale et dispose (i) d'un « Guide de l'employeur sur la législation sociale au Togo » élaboré avec l'appui du BIT et (ii) de 5 formateurs. Le CNP a ainsi développé une offre de service de formation pour ses membres.

En outre, les Centrales syndicales du Togo disposent désormais d'expertise en matière de protection sociale, de stratégies de plaidoyer pour la formalisation, de mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail, d'application des règles en matière de santé et sécurité au travail et d'extension de la protection sociale à tous. Ces résultats ont été obtenus avec l'appui de ACTRAV avec une 1^{ère} formation organisée en septembre 2022 et une 2^{ème} en mai 2023. Les compétences de 35 leaders syndicaux de l'économie informelle ont ainsi été renforcées en matière de protection sociale et la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation autour des droits contenus de la C189 a été facilitée. Ces campagnes ont touché directement 7000 personnes. Un argumentaire de plaidoyer élaboré et soumis par la coordination des centrales syndicales du Togo au ministère en charge du travail a contribué à la prise de l'arrêté portant interdiction de la discrimination, du harcèlement sexuel ou moral, de la violence ou de l'intimidation en milieu professionnel et sur les lieux de travail.

2. Les capacités nationales dans l'utilisation des outils d'anticipation des compétences (l'outil "Skills for Trade and Economic Diversification (STED)" du BIT,) sont renforcées : Avec l'appui du BIT, ce renforcement des capacités nationales a bien démarré en 2019 pour des cadres du département de l'observatoire de l'emploi de l'ANPE mais n'a pas pu être menée à terme du fait de la survenue de la COVID 19. En outre, les besoins en compétences dans les secteurs des transports et de la logistique au Togo ont été identifiés par une étude diagnostique appuyée par le BIT. Ces données sont essentielles en ce sens qu'elles permettent de prédire les besoins en emploi afin de mieux orienter les initiatives de renforcement de l'employabilité.

3. Le système d'information sur le marché du travail est renforcé notamment, dans l'analyse et la diffusion des statistiques sur le marché du travail tenant compte du genre : Les données sur le marché du travail sont parcellaires et incomplètes du fait de l'absence d'un système intégré et d'un mécanisme global de gestion de l'information. Les jeunes et les femmes disposent cependant d'un outil efficace d'information sur les opportunités existantes dans les préfectures et sous-préfectures du Togo grâce à la cartographie de l'emploi au niveau des sous-préfectures réalisée en 2019 avec un appui du PNUD.

4. La PNE et les stratégies, les programmes et les projets de promotion de l'emploi sont actualisés et adoptés : La politique nationale de l'emploi devait faire l'objet d'une actualisation durant le présent cycle du PPTD 2019-2023. Ce processus d'actualisation et d'adoption devait ouvrir la voie à la mise en place de programmes et projets de promotion de l'emploi. Cependant, cette actualisation/adoption peine à se faire du fait entre autres de la redondance d'institutions compétentes en matière d'emploi. Pour les acteurs togolais aujourd'hui, la question urgente demeure le chantier de la mise en ordre de l'écosystème de l'emploi pour

réduire les conflits de compétences entre agences et améliorer la solidarité gouvernementale et l'efficacité des politiques et programmes d'emploi.

Le résultat de l'examen des 3 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.1.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
<i>Disponibilité de la PNE : Politique nationale de l'emploi</i>	Non	- La politique nationale de l'emploi élaborée antérieurement au présent cycle de PPTD est toujours en attente d'actualisation et d'adoption ; - Le plan stratégique de l'ANPE, le plan d'action pour l'accès des personnes handicapées à l'emploi et la stratégie de la migration professionnelle ne sont pas mis en œuvre.
<i>Degré d'opérationnalité d'un cadre de coordination des politiques et stratégies créatrices d'emploi</i>	Non	L'arrêté portant création du cadre de coordination existe bien, de même que le décret de mise en place de la coalition nationale pour l'emploi des jeunes. Les acteurs évoquent une saturation de l'écosystème de l'emploi préjudiciable aux résultats attendus en termes de coordination et de collaboration
<i>Nombre d'outils développés et mis à disposition des entreprises pour la riposte à la COVID-19.</i>	Oui	Dans la mise en œuvre de la riposte à la Covid 19, plusieurs outils ont été développés et mis à disposition des entreprises

Les performances pour cette réalisation sont faibles avec 1 cible d'indicateur atteinte sur 3 prévues et 3 produits sur 7 livrés. Les activités réalisées par les ministères d'une part et avec le BIT et les partenaires de développement d'autres parts (élaboration et mise à disposition d'outils pour la riposte à la Covid et la relance, - Exonération de taxes, - Baisse de la patente; - Réduction du coût de l'électricité prépayée, - renforcement des capacités des mandants sur des approches spécifiques de promotion de l'emploi, - étude diagnostique des besoins en compétences dans les secteurs des transports et de la logistique etc.), ont cependant contribué à une meilleure efficacité de la riposte nationale à la pandémie sur les plans sanitaires, humanitaires et socioéconomiques. Les solutions développées et mises en application à l'époque (télétravail, baisse de patente, argumentaire de plaidoyer, arrêté portant interdiction de la discrimination, du harcèlement sexuel ou moral, de la violence ou de l'intimidation en milieu professionnel et sur les lieux de travail, Politique nationale de l'emploi etc.) continuent encore aujourd'hui à figurer en bonne place dans la panoplie des textes juridiques et politiques et des pratiques courantes des populations et des institutions des secteurs public et privé.

● R1.2 L'insertion socio professionnelle sur le marché du travail des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, et des migrants améliorée, d'ici à 2023

Cette réalisation comporte 4 produits dont les activités prévues n'ont pas toutes été réalisées:

1. Un système de suivi des sortants de la formation professionnelle est mis en place :

Il n'y a pas encore de système intégré de suivi des sortants de la formation professionnelle à jour. Néanmoins, la mesure du taux d'insertion des diplômés et de la satisfaction des entreprises vis-à-vis des compétences de ces jeunes professionnels est dorénavant possible avec un dispositif nommé « INSERJEUNE » mis en place en novembre 2023 au ministère en charge de la formation professionnelle précisément à la DSRP, avec l'appui de l'organisation internationale de la francophonie (OIF).

2. Les capacités pédagogiques des institutions de formation professionnelle sont renforcées :

Par le biais de l'Union des chambres régionales de métiers (UCRM), 240 maîtres artisans des métiers de la peinture, la mécanique auto, la menuiserie-ébénisterie, la charpenterie, la couture, la maçonnerie et la plomberie ont suivi une formation du 27 mai au 03 août 2024 avec l'appui financier de la Banque Africaine de Développement (BAD). L'initiative s'inscrit dans le

cadre du Projet d'appui à la gouvernance et au développement du secteur privé (PAGDSP), financé par la Banque africaine de développement (BAD). Instance nationale des Chambres régionales de métiers, l'UCRM sert d'interface entre elles et les autorités publiques, et supervise leurs activités tout en assurant leur coordination au niveau national. On peut dénombrer 51 Chambres de métiers (CM) qui sont des établissements publics à caractère professionnel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, constituant ainsi un réseau dynamique en matière d'apprentissage, de formation et de communication. A l'issue de cette formation, les participants ont affirmé avoir renforcé leurs maîtrises techniques de leurs domaines respectifs de compétence et développé leur professionnalisme et leur compétitivité sur le marché.

3. Un programme d'appui à l'insertion des sortants de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur est mis en place : Le renforcement des capacités techniques et entrepreneuriales, l'amélioration de l'employabilité et l'appui à l'insertion des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables ont été réalisés à travers : (i) le programme AIDE (Appui à l'insertion dans les entreprises) de l'ANPE *avec un financement de l'État et de la Banque mondiale* ; (ii) ANVT qui fait du renforcement des capacités et des placements avec un appui de l'État, du PNUD, des VNU, de France volontaire et de l'Université de Lomé ; (iii) la FNFI (Fonds national pour la Finance Inclusive) soutenant les initiatives des jeunes en termes d'insertion et de création d'activités génératrices de revenus avec l'appui de l'État Togolais, de la BCEAO, de l'APBEF, de la BOAD, de la BIDC, de la Banque Mondiale, du Fonds Koweïtien, du PNUD, de FIDA, et des institutions de microfinance ; (iv) la FETAPH (Fédération Togolaise des associations des personnes handicapées) qui fait du plaidoyer pour les personnes vivant avec un handicap.

4. Les capacités entrepreneuriales des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants sont renforcées : Les initiatives d'insertion portées par AIDE, ANVT, FNFI FETAH ciblent également, mais pas exclusivement, ces groupes vulnérables. En outre, avec une formation organisée avec l'appui de l'OIT les 22 et 23 mai 2024, 94 femmes de l'économie informelle ont renforcé leurs capacités entrepreneuriales sur le thème de la protection sociale et de la comptabilité simplifiée et disposent désormais d'outils pour gérer au mieux leur revenus et bénéficier de la protection sociale. Ces ont été formées.

Le résultat de l'examen des 2 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.2.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
Degré d'opérationnalité d'un système de suivi des sortants de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;	Non	Un dispositif de suivi des sortants est mis en place au ministère (DSRP). Cependant, le pays ne dispose pas d'une stratégie de développement des compétences ni d'un outil pouvant renseigner régulièrement le taux d'insertion.
Taux d'insertion des lauréats de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur, incluant les jeunes, les femmes, les personnes handicapées, et les migrants	Non	Une étude renseignant le taux d'insertion n'a pas été réalisée.

Aucun produit n'a été totalement livré pour cette réalisation et aucune cible d'indicateur n'a été atteinte. Cependant, le dispositif « INSERJEUNE » en place à la DSRP, constitue déjà un outil de mesure du taux d'insertion des diplômés et d'estimation de la satisfaction du 1er employeur. Le profil des sortants de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur a été renforcé et l'insertion améliorée grâce aux initiatives (a) soutenues par la BAD pour les artisans, (b) appuyées par l'OIT pour ce qui concerne les femmes de l'économie informelle, (c) ou portées par plusieurs projets nationaux : AIDE, ANVT, FETAPH, FNFI.

● **R1.3 Un cadre institutionnel et légal de l'économie informelle est renforcé et adapté pour faciliter la transition vers le formel d'ici à 2023**

Très peu d'activités spécifiques ont été enregistrées au compte de cette réalisation qui comporte 2 produits. Quelques interventions d'appui à la transition vers le formel ont eu lieu notamment avec un programme piloté par les chambres régionales des métiers pour une immatriculation des artisans devant aboutir à la délivrance de cartes de membre, à une couverture par l'assurance maladie et à l'enregistrement au CFE (Centre de Formalité des Entreprises). Ce programme n'a malheureusement pas perduré du fait d'un budget limité et de divergences dans l'approche entre les chambres des métiers et les artisans. En effet, les chambres des métiers demandaient aux syndicats d'envoyer leurs artisans et demandaient à ces derniers de s'inscrire sous la coupole d'une association et pas comme membres d'un syndicat, ce que ces derniers ont rejeté.

On peut en outre signaler qu'en novembre 2022, en rapport avec le Conseil national du patronat (CNP), 35 femmes entrepreneures ont été accompagnées par le PNUD dans leur parcours de formalisation et de développement de leurs entreprises par le biais d'appui aux démarches administratives, de renforcements de capacités et l'octroi de 434 millions de FCA de subventions. L'objectif était de booster leur productivité et les aider à la transition vers le formel dans le contexte de la zone de libre-échange continental africain (ZlecAf). Ces subventions ont permis (i) aux unes et aux autres la construction de nouveaux bâtiments, l'acquisition d'équipements, l'accroissement des capacités de production, la création d'emplois stables et décents, le développement des réseaux de vente, une meilleure présence sur les réseaux sociaux, la conquête de marchés étrangers et, (ii) à toutes de passer du secteur informel au secteur formel.

On peut cependant confirmer qu'une stratégie nationale formelle de passage de l'informel vers le formel n'a été ni élaborée, ni adoptée encore moins mise en œuvre.

Le résultat de l'examen des 2 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Analyse des indicateurs de la réalisation R1.3

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
Niveau de mise en œuvre d'une stratégie de transition de l'économie informelle vers celle formelle tenant compte du genre et conforme à la recommandation 204 de l'OIT.	Non	Nous n'avons pas trouvé de documentation liée à une stratégie nationale de transition vers le formel
Nombre de micro-entreprises de l'économie informelle bénéficiant d'appui en matière de transition vers le formel	Non	Plusieurs entreprises de l'économie informelle ont reçu des appuis mais ceux-ci s'inscrivent plutôt dans le cadre du soutien fourni par la riposte nationale à la Covid 19 et pour la relance de l'économie et nullement pour une transition vers le formel. Les promoteurs du secteur informel ne semblent pas suffisamment informés des avantages de passer au formel

Il y'a eu très peu d'interventions contribuant à cette réalisation. En conséquence, aucun produit n'a été livré et une stratégie nationale formelle de passage de l'informel vers le formel n'a pas été élaborée. On peut néanmoins citer l'appui vers la formalisation qui a permis le développement d'entreprises de 35 femmes, l'amélioration de leur productivité, un meilleur positionnement dans un marché en pleine évolution notamment dans le contexte de la zone de libre-échange continental africain (ZLECAf).

Efficacité et performances pour la protection sociale

- **R2.1 Le système de protection sociale est étendu aux travailleurs et travailleuses non couverts, notamment les petits contribuables et les producteurs de l'économie informelle, d'ici à 2023**

Pour cette réalisation, 2 produits sur les 6 ont été livrés :

1. La coordination et le dialogue social sur la protection sociale sont renforcés : Dans le cadre de l'affermissement de la coordination et du dialogue social sur la protection sociale, plusieurs résultats ont été obtenus avec l'appui de l'OIT :

- La rénovation du dialogue social au forum de Kara sous le thème « Construire et consolider une culture du dialogue social » qui a permis l'adoption d'une feuille de route ciblant (i) la mise en place d'un pacte de stabilité sociale et de croissance inclusive, (ii) la modernisation et l'actualisation des conventions collectives, (iii) la mise en place d'une stratégie de veille et de prévention des conflits de travail, (iv) le renforcement des capacités des acteurs du monde du travail et (v) l'appui aux organisations syndicales.
- Le dialogue social renforcé au sein du cadre permanent de concertation bipartite (CPCB) réunissant le conseil national du patronat du Togo et l'ensemble des 7 centrales syndicales dans le cadre de l'opérationnalisation de l'assurance maladie universelle (AMU).
- Les partenaires sociaux ont une meilleure compréhension du cadrage et des dispositions prises pour la mise en œuvre de l'AMU et disposent d'outils de dialogue, de plaidoyer et de lobbying afin de faire de l'AMU un levier privilégié de santé, de bien-être, de productivité et de développement.
- Des organes de dialogue social ont été mis en place notamment le CNPPS (regroupant les mandants et la société civile) et ses démembrement régionaux (CRPPS). Ces structures bénéficient d'une dotation de l'État pour organiser régulièrement la formation des acteurs.

2. Les populations vulnérables identifiées sont effectivement mieux soutenues en période de crise avec les mesures suivantes : (i) le décret déterminant les critères d'éligibilité ; (ii) le registre national des personnes vulnérables en cours de mise en place ; (iii) les transferts monétaires opérés vers des populations vulnérables par NOVSSI (sur fonds propre du gouvernement Togolais) et avec l'ONG Givedirectly (avec l'appui de l'organisation internationale de la Francophonie) à Lomé et à l'intérieur du pays ont permis de toucher plusieurs centaines de milliers de bénéficiaires ; (iv) les appuis à l'éducation des enfants des familles nécessiteuses (cantines scolaires pour les repas, « School Assur » pour l'accès des élèves aux soins de santé) ; (v) le programme « Wezou » pour l'appui aux femmes enceintes ; (vi) le fonds d'indigence et ; (vii) les programmes du marché du travail comme outils inclusifs et contributifs à la réduction des inégalités sociales, à l'offre de services sociaux de base, d'assistance sociale et humanitaire et au renforcement de l'employabilité des jeunes.

D'importantes interventions ont également été menées pour les 4 produits ayant connu des livraisons partielles :

1. Le document de politique nationale de protection sociale a été validé techniquement en 2019, puis retravaillé à la survenue de la COVID 19. En 2023 avec l'appui du BIT, une initiative d'actualisation a été lancée et le document a été présenté en février/mars 2025 en conseil des ministres sectoriel, approuvé et se trouve en ce moment en attente d'adoption par le gouvernement.

2. La gouvernance de la protection sociale a été renforcée avec la mise en place d'un cadre politique et juridique (Loi instituant l'AMU) et l'extension effective de l'AMU au secteur privé formel et ses textes d'application qui constituent en eux même des leviers efficaces de renforcement des structures de gestion des programmes de protection sociale de même que le relèvement du SMIG de 35000 à 52500 FCFA. En effet, le Togo a bénéficié en 2022, d'un appui financier de l'Allemagne à travers l'OIT, dans le cadre du projet d'extension de la couverture de la sécurité sociale, incluant l'assurance maladie. Le projet vise à garantir l'accès de tous les Togolais à des soins de santé de qualité grâce à un mécanisme de mutualisation des risques. Des contributions sociales, notamment des cotisations sociales à la CNSS, ont été augmentées pour financer l'AMU. Plusieurs projets de décrets ont ainsi été élaborés pour définir le cadre de mise en œuvre de l'AMU, notamment sur (i) le statut de l'organe national de gestion de l'assurance maladie, (ii) l'organe de régulation de l'assurance maladie, et (iii) les modalités d'affiliation des personnes vulnérables. Ces projets de décrets ont été validés en mars 2023.

Par ailleurs, des consultations ont été organisées avec les acteurs nationaux, notamment le Gouvernement et les partenaires sociaux, en collaboration avec le Fonds Monétaire International, sur les dépenses sociales.

3. Les renforcements des capacités : Des résultats importants ont été obtenus dans ce domaine : (i) 43 acteurs du gouvernement, des syndicats et du patronat dont 8 femmes ont renforcé leur capacités sur le financement de la protection sociale y compris l'assurance maladie, (ii) 10 cadres du Togo dont une femme leader provenant des partenaires sociaux ont reçu la certification dans le domaine de la protection sociale en santé par le centre international de formation (CIF de l'OIT), (iii) 2 cadres de l'institut national d'assurance maladie du Togo sur l'outil ILO/Heath, (iv) 2 actuaires de la Caisse nationale de sécurité sociale et de la Caisse de retraite du Togo ont renforcé leur compétences sur les « Pratiques et modélisations actuarielles pour le financement durable des systèmes de retraite », (v) les capacités de 4 participants ont été renforcées sur les indicateurs de la protection sociale, (vi) 3 cadres issus des ministères en charge de la fonction publique, des finances, de l'action sociale et un représentant des syndicats ont été formés sur les finances publiques et la protection sociale, (vii) 380 artisans dont 162 femmes des régions de Kara et Central ont été renforcés sur les mécanismes d'extension de la sécurité sociale aux travailleurs de l'économie informelle et (viii) 94 femmes de l'économie informelle ont été formées sur la protection sociale et la comptabilité simplifiée. Les 3 cadres formés sur les finances publiques et la protection sociale pourront plaider en faveur d'un budget de plus en plus sensible à la protection sociale.

Les 10 cadres dont une femme leader, certifiés dans le domaine de la protection sociale, ont contribué à l'opérationnalisation du système d'assurance maladie universelle. Par ailleurs, cette formation a été dupliquée par ces cadres afin d'élargir les compétences aux autres acteurs. Les 4 personnes ressources formées sur les indicateurs de protection sociale ont produit des indicateurs dans la perspective du prochain rapport mondial 2023-2025 sur la protection sociale. Les 43 acteurs du gouvernement, des syndicats et du patronat dont 8 femmes, formés sur le financement de la protection sociale ont accompagné le processus de l'étude sur les options budgétaires pour le financement de la protection sociale et sont les personnes ressources pour le dialogue sur les options proposées. Les 2 actuaires de la caisse nationale de sécurité sociale et de la caisse nationale de retraite formés, ont fait une restitution à l'équipe du BIT et à leurs structures respectives et sont aptes à accompagner les réformes du régime de pensions vieillesse.

Ces renforcements de capacités ont donc permis le développement d'une masse critique d'acteurs maîtrisant les questions liées à la protection sociale. Les bases de connaissances ont aussi été réactualisées et renforcées avec une étude actuarielle sur l'accès universel au soin. Du travail reste cependant à faire après l'adoption de la PNPS.

4. Pour ce qui concerne le système d'information sur la protection sociale, un processus a été lancé en 2024 avec l'appui de l'UNICEF pour sa mise en place et les outils de collecte

ont déjà été validés. La CNSS et l'INAM ont aussi un système d'information spécifique et un outil de collecte de données est déjà en place pour être renseigné par les acteurs et les points focaux des ministères et envoyé à l'INSEED. Des rapports annuels sur la situation de la protection sociale sont élaborés et publiés.

Le résultat de l'examen des 4 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.1.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
<i>Document de politique nationale de protection sociale adopté ;</i>	Non	Le document de PNPS a été validé techniquement en 2019, retravaillé à la survenue de la COVID 19, présenté et approuvé en février/mars 2025 en conseil des ministres sectoriel, mais n'a pas encore été validé par le gouvernement
<i>Taux de couverture des travailleurs et travailleuses de l'économie informelle par le régime général de sécurité sociale ;</i>	Non	Le document de PNPS n'étant pas encore validé par le gouvernement, la couverture des travailleurs du secteur informel n'est pas encore effective
<i>Taux de couverture des travailleurs et travailleuses de l'économie informelle par le régime d'assurance maladie ;</i>	Non	La loi sur l'AMU et ses textes d'application consacrent bien l'assurance maladie aux travailleuses et travailleurs de l'économie informelle. La couverture n'est cependant pas encore effective car il faut définir les cotisations, mettre en place le mécanisme de prestations de services etc.
<i>Nombre de personnes en situation de vulnérabilité ayant bénéficié du programme Novissi et Givedirectly</i>	Oui	819 972 personnes en mars 2021

Pour cette réalisation, 2 produits sur 6 ont été livrés et 1 cible d'indicateur sur 4 atteinte. On peut noter comme aboutissements : (i) l'institutionnalisation du dialogue et la mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre bipartite indépendant et permanent au profit des acteurs du secteur privé ; (ii) de meilleures dispositions en matière de dialogue social, de négociation collective, de gestion et de prévention des conflits et des crises avec les nouvelles capacités acquises ; (ii) l'amélioration des conditions de vie et de travail avec l'actualisation/négociation de conventions collectives, le relèvement du SMIG à partir de 2024 et la révision du code du travail ; (iii) le renforcement de la résilience et l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables et des personnes défavorisées du fait de soutiens en nature et en espèces; (iv) l'affermissement de la gouvernance de la protection sociale avec l'extension effective de l'AMU au secteur privé formel ; (v) la validation technique de la politique nationale de l'emploi ; (vi) le développement des bases de connaissance et d'une masse critique d'acteurs maîtrisant les questions liées à la protection sociale.

● R2.2 Une protection des droits des travailleurs migrants, hommes et femmes améliorée, d'ici à 2023

Cette réalisation comporte 2 produits qui n'ont pas été livrés. Il s'agit (i) du renforcement des capacités des mandants tripartites sur les normes internationales relatives à la protection sociale des migrants et (ii) du renforcement de la protection sociale des travailleurs migrants.

Avec l'appui du BIT, un guide intitulé « la législation sociale au Togo : Guide de l'employeur » a été élaboré. Ce guide est désormais disponible. Il facilite une meilleure compréhension des dispositions légales et réglementaires régissant le monde du travail et sert de document de référence pour les formations. Sur la base de ce guide, plusieurs cadres des structures publiques et des employeurs ont renforcé leurs capacités et compétences en matière de protection sociale et de législation sociale : - 5 cadres du CNP ont renforcé leur capacités et sont devenus des formateurs ; - 70 responsables des ressources humaines d'entreprises et 30 cadres de grandes entreprises ont été formés respectivement en septembre et octobre

2023. Il faut cependant préciser que ces formations ne ciblaient pas spécifiquement les travailleurs migrants.

Par ailleurs, une stratégie de migration professionnelle a été élaborée et sa mise en œuvre a été évaluée. Elle prend en compte la protection sociale et la CNSS a des accords avec les autres pays dans le cadre de la portabilité du droit en matière de sécurité sociale.

Le résultat de l'examen des 2 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.2.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
<i>Nombre de conventions internationales et/ou accords sous-régionaux sur les travailleurs migrants ratifiées ou signés</i>	Non	Aucune information sur de tels conventions ou accords
<i>Nombre de mesures prises en matière de protection sociale des migrants, tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles migrantes</i>	Non	Aucune information sur de telles mesures

Aucun des 2 produits de cette réalisation n'a été livré ni aucune cible d'indicateur atteinte. Nous n'avons en conséquence noté aucune avancée significative

● **R2.3 Une conformité des lieux de travail aux normes en sécurité et santé au travail accrue, d'ici 2022**

Les 5 produits que comportent cette réalisation ont enregistré une bonne progression. Nous estimons d'ailleurs que **2 d'entre eux ont été livrés** :

1. Les capacités des travailleurs du secteur de la santé sont renforcées. Des résultats consistants ont été réalisés sur ce volet grâce à un appui de l'OIT : (i) en février 2021, 90 agents de santé des régions sanitaires de Grand Lomé, Centrale et Kara ont renforcé leurs capacités sur le HealthWise d'urgence en lien avec le Covid 19 ; (ii) en mars 2021, des membres du Comité Santé et Sécurité au travail du Centre Hospitalier universitaire (CHU), du Centre Hospitalier Régional (CHR), de la polyclinique et de l'hôpital mère-enfants SOS de la région sanitaire de Kara ont été formé sur l'outil HealthWise ; (iii) 19 membres des comités de sécurité et santé au travail (CSST) ont renforcé leurs capacités sur l'organisation et le fonctionnement du CSST et sur les outils d'évaluation des risques et de mise en place du plan de prévention. A l'issue de ces formations, un plan d'action d'amélioration HealthWise a été élaboré pour chacune des formations sanitaires et districts représentés.

2. Le renforcement du contrôle de la conformité des lieux de travail aux normes de sécurité et santé. Des avancées ont été réalisées : - le ministère de la santé a fait l'évaluation des dispositifs de SST y compris les mesures de lutte contre la COVID 19 avec un appui du BIT. Par ailleurs, dans le cadre du projet « Gouvernance » financé par le gouvernement français, des ateliers organisés en 2019 et 2020 par le BIT ont produit les résultats suivants : - Adaptation de la fiche nationale d'inspection pour l'intervention dans les TMPE y compris dans le secteur informel ; - 30 inspecteurs du travail référents ont renforcé leur connaissance des Principes et Droits Fondamentaux au Travail : PDFT ; - visites d'identification des lieux et conditions de travail dans les mines ; - Duplication des formations SST et PDFT ; - Participation en 2019, d'un cadre de la DGT et d'un employeur, à l'académie sur la conformité des lieux de travail dans le but de renforcer les connaissances et les compétences des participants en matière de législation du travail et de sécurité sur le lieu de travail ; - Campagne de sensibilisation des travailleurs et des employeurs sur la PDFT, la SST et le rôle de l'inspection du travail dans les TMPE ; - les comités Healthwise (OMS BIT) des hôpitaux ont renforcé leurs capacités sur la prévention des risques professionnels.

Tableau 11 : Nombre d'entreprises visitées par les inspecteurs du travail de 2019 à 2024

Années	Effectifs	Années	Effectifs	Années	Effectifs
2019	720	2021	923	2023	765
2020	569	2022	922	2024	1043

Source : rapport d'activité de la DGT de 2019 à 2024

Les 3 autres produits qui n'ont pas pu être livrés ont également enregistré des activités assez consistantes :

1. Des comités de sécurité et santé au travail sont opérationnels surtout dans les grandes entreprises.

Tableau 12 : Nombre de comités de sécurité et santé au travail installés de 2019 à 2024

Années	Effectifs	Années	Effectifs	Années	Effectifs
2019	35	2021	28	2023	47
2020	14	2022	94	2024	45

Source : rapport d'activité de la DGT de 2019 à 2024

2. Les services de santé et sécurité au travail existent dans les grandes entreprises mais ce n'est pas le cas pour les TMPE

3. Un système intégré d'information sur la sécurité et santé au travail n'a pas été mis en place. Cependant, la CNSS dispose d'une base de données sur les travailleurs couverts sur la branche « risques professionnels » et également sur les statistiques sur les sinistres professionnels.

Le résultat de l'examen des 3 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 2.3.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
Disponibilité des statistiques sur l'incidence des lésions (maladies professionnelles et accidents du travail mortelles et non mortelles, désagrégées par sexe	Non	Un système intégré de collecte et d'analyse des statistiques sur l'incidence des lésions (maladies et accidents) professionnelles mortelles et non mortelles, désagrégé par sexe n'est pas opérationnel. Les données sont encore partielles
Proportion d'entreprises disposant d'un comité et/ou d'un service de sécurité et santé au travail	Oui	266 CSST ont été installés entre 2019 et 2024, donc plus du double de la Baseline (121) en 2017. Même si le nombre d'entreprises a doublé (de 600 à 1200) le taux requis par cet indicateur a été atteint
Nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles	Non	Le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles dépasse la limite fixée à 500

Pour cette réalisation, 2 produits sur 5 ont été totalement livrés et 1 cible d'indicateur sur 3 atteinte. Nous avons noté plusieurs avancées avec l'appui du BIT notamment avec les nouvelles capacités acquises entre 2019 et 2021 par les travailleurs de plusieurs régions sanitaires et les inspecteurs du travail (Healthwise, dispositifs SST, outils de lutte contre la Covid, organisation et fonctionnement du CSST, outils d'évaluation des risques et de mise en place du plan de prévention, Principes et Droits Fondamentaux au Travail PDFT, Participation à l'académie sur la conformité des lieux de travail, visites d'identification des lieux et conditions dans les mines, etc.). Il faut souligner que la formation des inspecteurs du travail référents a été un élément important du renforcement du système d'inspection du travail au Togo, permettant une meilleure protection des droits des travailleurs.

La fiche nationale d'inspection a été adaptée pour l'intervention dans les TMPE y compris dans le secteur informel, une campagne de sensibilisation sur les PDFT le rôle de l'inspection du travail dans

Efficacité et performances pour les normes internationales du travail

● R3.1 L'application des normes internationales du travail est effective

Cette réalisation comporte 7 produits dont **4 ont été livrés**.

1. La révision du code du travail : Un nouveau code du travail qui aurait pris en compte les objectifs du PPTD sur le travail des femmes et des personnes handicapées avait été adopté en juin 2021 et des arrêtés sur l'accessibilité des personnes handicapées aux lieux de travail avaient même été pris. Nous avons cependant noté au cours des interviews, des points de vue très divergents sur la valeur et l'avenir de ce code du travail dont l'adoption ne semble pas faire l'unanimité ;

2. Le renforcement du cadre réglementaire en matière de travail : Le code du travail adopté en 2021 constitue avec ses textes d'application l'élément central du cadre réglementaire en matière de travail au Togo. D'autres parts, des arrêtés ont été pris sur (i) l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, sexuel ou moral, de la violence ou de l'intimidation en milieu professionnel et sur les lieux de travail (ii) l'accessibilité des personnes handicapées aux lieux de travail, (iii) les conditions d'organisation et les modalités de fonctionnement des délégués du personnel ; (iv) les modalités pratiques d'application des dispositions de la convention stages-études ; (v) les conditions d'exercice des droits d'alerte et de retrait ; (vi) les différentes formes d'unions syndicales ; (vii) le repos hebdomadaire obligatoire ; (viii) les conditions et mesures spécifiques de sécurité et santé dans les secteurs d'activité dangereux.

Des réflexions sont également en cours pour un arrêté sur le travail domestique.

1. La disponibilité d'un plan de lutte contre les formes inacceptables de travail, y compris les pires formes de travail des enfants : L'arrêté 1556 du 22 mai 2020 sur les travaux dangereux pour les enfants a été révisé en 2023, imprimé et vulgarisé. Par ailleurs, un nouveau plan d'action national sur les pires formes de travail des enfants pour la période 2020-2025 a été élaboré et validé. D'autres parts, avec l'appui de l'UNICEF, une commission nationale de lutte contre la traite des personnes a été mise en place en 2023 avec des démembrements dans les régions et les localités.

4. La négociation de nouvelles conventions collectives voire l'actualisation de conventions existantes : Plusieurs conventions collectives ont déjà été révisées ou négociées avec la prise en compte des questions liées au genre, l'égalité, la diversité et l'inclusion.

Tableau 14 : Conventions collectives révisées ou négociées de 2019 à 2024

Intitulé de la convention	Date de signature	Entrée en vigueur
Convention collective des entreprises de transports des hydrocarbures du Togo	6 juin 2019	1 août 2019
convention collective des entreprises de bâtiments des travaux publics et connexes du Togo	27 septembre 2019	1 janvier 2020
Convention collective du secteur pharmaceutique du Togo	-	1 janvier 2021
Convention collective de la société des postes du Togo	-	1 janvier 2023
Convention collective des journalistes et professionnels des médias du Togo	14 octobre 2022	1 janvier 2023
Convention collective des banques, des établissements financiers et des assurances du Togo	23 août 2024	1 avril 2025
Convention collective de l'industrie du pétrole du Togo	13 décembre 2024	19 février 2025

D'autres conventions sont en chantier parmi lesquelles la proposition de révision de la convention collective interprofessionnelle au Togo, en attente d'une relance des discussions.

Concernant les 3 autres produits qui n'ont pas été livrés, nous allons examiner leur état de mise en œuvre :

1. Le renforcement des capacités des mandants pour la promotion des conventions et l'élaboration des rapports sur leur application : Le forum sur le dialogue social de KARA en 2022 avec l'appui du BIT et du PNUD avait pour vision de travailler pour une trêve sociale. Un des préalables identifié pour cette trêve sociale était le renforcement des capacités en dialogue social et normes internationales du travail. Une feuille de route a été adoptée mais pas encore mise en œuvre. En 2023, 10 travailleurs migrants et 8 membres des 4 confédérations du réseau syndical national pour la migration (RESINAM) ont bénéficié de 2 ateliers de renforcements de capacités sur les conventions de l'OIT pour les travailleurs migrants ;

2. La ratification de nouvelles conventions : La convention 189 n'est pas ratifiée, la convention 183 non plus. Néanmoins, l'arrêté réglementant le travail domestique a été établi avec un consensus de toutes les parties prenantes, a fait l'objet d'un atelier de validation en février 2025 et se trouve sur la table du ministre du travail pour approbation. Cet arrêté vise à (i) Définir les droits et obligations des travailleurs domestiques ; (ii) Encadrer les relations de travail dans ce secteur et (iii) Renforcer la protection des travailleurs domestiques.

3. Le renforcement des capacités des acteurs et des communautés sur l'élimination des pires formes de travail des enfants : Nous n'avons pas eu de commentaires encore moins de documentation sur ces renforcements des capacités. Cependant, une grande campagne de sensibilisation des populations sur la traite des personnes et les pires formes de travail des enfants a couvert le pays en 2023 avec du porte à porte, des causeries sur les radios de proximité, des spots publicitaires en français, dans les langues locales et dans les radios de proximité pour prendre en compte la nécessité de protéger les enfants surtout en période de crise. Une commission nationale de lutte contre la traite des personnes est en place depuis 2023 avec ses démembrements dans les régions et les localités et un plan d'action national sur les pires formes de travail des enfants a été élaboré et validé.

Le résultat de l'examen des 2 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Analyse des indicateurs de la réalisation R3.1.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
<i>Nombre de nouvelles conventions de l'OIT ratifiées</i>	Non	Les conventions C183 et C189 n'ont pas été ratifiées
<i>Régularité de rapports sur l'application des normes soumis au BIT</i>	Oui	Les rapports sur l'application des normes sont régulièrement soumis au BIT

Pour cette réalisation, 4 produits sur 7 ont été livrés et 1 cible d'indicateur sur 2 atteinte. Il faut également noter qu'avec l'appui du BIT, les mandants ont pu obtenir une bonne amélioration du cadre réglementaire en matière de travail y compris les formes inacceptables de travail, les pires formes de travail des enfants et la traite des personnes avec pour ce dernier aspect la mise en place en 2023 avec l'appui de l'UNICEF, d'une commission nationale de lutte contre la traite des personnes avec des démembrements dans les régions et les localités. Le Togo a également fait des progrès considérables en matière de rapportage sur les normes internationales du travail particulièrement en 2022 et 2023. Par ailleurs, le dialogue social et le forum de Kara ont porté leurs fruits avec la signature de plusieurs conventions et des réflexions en cours autour de nouvelles conventions.

● **R3.2 L'administration du travail est renforcée pour étendre ses services aux très petites et moyennes entreprises, y compris celles de l'économie informelle même en période de crise**

Concernant cette réalisation, **4 produits** sur les **7 ont été livrés** :

1. Le renforcement des capacités techniques de l'administration et de l'inspection du travail en matière d'application de la législation du travail en vigueur au Togo, tenant compte du genre :

Plusieurs résultats ont été atteints au compte du renforcement de capacités de l'inspection du travail pour le contrôle et le soutien aux travailleurs : - 138 inspecteurs du travail ont renforcé leurs capacités en matière de contrôle des PDFT et SST au cours de 6 ateliers organisés en 2019 avec un appui du BIT dans le cadre du projet « Gouvernance » financé par le gouvernement français avec pour objectif de renforcer les capacités d'intervention dans le secteur des BTP de l'économie Informelle ; - La formation à l'ENA est devenue plus pratique à partir de 2020 suite à une réforme ; - les compétences des inspecteurs du travail ont été renforcées avec une formation au CRADAT (Centre régional de l'inspection du travail Cameroun) ; - 70 inspecteurs du travail ont renforcé leurs compétences en 2019 en matière d'identification des risques dans les industries extractives et le commerce et de contrôle du travail des enfants et de la discrimination à l'issue de 2 ateliers ; - les capacités de 30 inspecteurs du travail ont été renforcées en 2020 sur les formes alternatives d'organisation du travail et les questions récurrentes posées par les partenaires sociaux dans le contexte de la Covid-19 ; - les capacités de 30 directeurs et chefs de services d'inspection ont été renforcées en 2019 sur le management et le leadership ; etc.

Un plan de formation des inspecteurs du travail a par ailleurs été élaboré et se trouve en attente de validation.

2. Elaboration et vulgarisation de guides pour les inspecteurs et contrôleurs du travail. Des résultats consistants ont été réalisés avec l'élaboration de plusieurs guides : - Guide 2020 sur les formes alternatives d'organisation du travail dans le cadre du COVID élaboré avec l'appui du BIT ; - Législation sociale au Togo, guide de l'employeur élaboré avec l'appui du BIT ; - Adaptation de la fiche nationale d'inspection du travail pour l'intervention dans les TPME y compris dans le secteur informel élaboré en 2019 dans le cadre du projet « Gouvernance » ;

3. Renforcement des cadres de dialogue social et des mécanismes de règlement des conflits de travail : En 2022 avec l'appui du BIT, les mandants tripartites ont organisé un dialogue pour la mise en place et l'opérationnalisation du cadre permanent de concertation bipartite (CPCB) et du CNDS. Il y'a eu animation du CPCB à travers les interventions du projet RBSA-Togo et des consultations ont été organisées avec les acteurs nationaux, notamment le Gouvernement et les partenaires sociaux, en collaboration avec le Fonds Monétaire International, sur les dépenses sociales pour un plaidoyer auprès du gouvernement. Des conventions collectives ont été actualisées et de nouvelles négociées. Les mandants cheminent donc vers le pacte de stabilité sociale et renforcent en conséquence leur maîtrise des questions relatives à ce domaine. Ainsi, le CNP dispose désormais de 5 formateurs et d'un manuel de formation sur la législation du travail et 30 membres du CPCB (femmes et hommes) ont bénéficié de renforcement de capacités sur le dialogue social, la négociation collective et les techniques de prévention et de gestion des conflits et des crises.

4. Développement et mise à disposition d'outils aux services de l'administration du travail et aux partenaires sociaux pour la riposte à la COVID-19. Les capacités de protection et d'adaptation sont renforcées avec la mise en place de guides et d'outils divers pour la lutte contre la Covid 19 : - Guide sur les formes alternatives d'organisation du travail ; - Remise d'EPI aux inspecteurs du travail, - Distribution de kits de protection, - Elaboration de fiches/formulaires d'évaluation des dispositifs de lutte contre la Covid-19 au profit des partenaires sociaux et des inspecteurs et contrôleurs du travail y compris dans l'économie informelle, - Site WEB de la DGT dans le cadre de la Covid pour que les entreprises puissent

appeler et prendre conseil, - Distribution d'affiches et de flyers pour la sensibilisation ; - Numéro vert pour alerte et demande de soutien aux services compétents ;

Quelques activités ont été réalisées pour les 3 autres produits :

1. Renforcement en logistique et équipements de protection des services d'inspection du travail : Quelques actions parcellaires ont été réalisées : - Dotation en EPI aux 138 inspecteurs du travail qui ont été formés sur les PDFT et la SST ; - Renforcement des lignes WIFI à la DGT ; - Remise d'ordinateurs ;

2. La politique nationale du travail : il y'a eu peu d'évolution sur ce volet. En effet, le document de politique nationale du travail disponible n'a pas encore été adopté par le gouvernement en conseil des ministres et aurait besoin de mises à jour. Par ailleurs, ce document devrait s'articuler autour de la politique nationale de l'emploi qui n'a encore été ni actualisée ni adoptée.

3. Renforcement des mécanismes de communication et de contrôle en période de COVID-19 :

Beaucoup d'activités de communication ont été réalisées pendant la pandémie de la Covid.

Tableau 16 : Activités de communication réalisées pendant la Covid-19

	Sensibilisation	Affiche/flyers/note	Formation	Réunion	Spots télé radio bandes annonces	Autre	Total
Zone franche	6	5	1	6	0	0	18
Zone douanière	124	84	23	49	16	13	296
Economie informelle	98	25	2	32	7	12	164
Total	228	114	26	87	23	25	478

Source : données de l'enquête Covid-19 de la DGT, oct-20

D'autres interventions ont été identifiées parmi lesquelles l'élaboration du guide sur les formes alternatives du travail, la mise en place d'un Site WEB à la DGT dans le cadre du COVID pour permettre aux entreprises de communiquer et prendre conseil.

Le résultat de l'examen des 6 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est consigné dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 3.2.

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
Nombre d'inspecteurs de travail dont les capacités sont renforcées pour conduire une inspection dans les TPE/PME	Oui	La cible à atteindre était de 50 inspecteurs du travail formés alors que 138 l'ont été
Nombre de médecins et contrôleurs de travail recrutés et formés pour conduire une inspection dans les TPE/PME	Oui	Aucune mention de cible pour cet indicateur dans la version révisée du PPTD. Nous avons donc repris la cible indiquée dans la 1 ^{ère} version du PPTD (1 médecin) alors que plusieurs contrôleurs ont été recrutés et formés pour les inspections dans les TPME/PME
Nombre d'entreprises, y compris les TPE/PME visitées par l'inspection du travail par an	Oui	La cible à atteindre est de 500 alors que 823 entreprises en moyenne ont été visitées

Nombre d'outils développés et mis à disposition des services de l'administration du travail et des partenaires sociaux pour la riposte à la Covid-19		La cible à atteindre était de 5 : les informations à notre disposition indiquent les outils suivants : - Guide sur les formes alternatives du travail ; - Guides sur les mesures barrières et les consignes de sécurité ; - Protocoles de prises en charge des malades ; - Numéro vert pour alerte et demande de soutien aux services compétents ; - Site WEB de la DGT dans le cadre du COVID pour que les entreprises puissent appeler et prendre conseil ;
Nombre de communications réalisées en période de Covid-19	Oui	La cible était de 12 émissions de sensibilisation sur la Covid-19 en milieu de travail sur les radios de proximité. Les informations à notre disposition ne sont pas désagrégées et indiquent 478 activités de communication dont 228 sensibilisation
Nombre de contrôles effectués en période de Covid-19	Oui	La cible à atteindre est de 280 alors que les contrôles suivants ont été faits : 720(2019)-569(2020)-923 (2021)

Cette réalisation est la plus fructueuse avec 4 produits sur 7 livrés et 5 cibles d'indicateurs sur 6 atteintes. Les performances sont élevées et nous avons identifiés plusieurs progrès vers les résultats attendus notamment l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail y compris en situation d'urgence et dans le secteur informel.

● R3.3 La participation des partenaires sociaux au dialogue social est active et accrue

Concernant cette réalisation, **2 produits** sur **4 ont été livrés** :

1. Organisation d'un forum sur la refondation du dialogue social : Le Forum de KARA a eu lieu en Novembre 2022 et une feuille de route a été élaborée. Ce forum constitue un important tournant dans la mise en place du pacte de stabilité sociale. Un consultant est en train de travailler sur ces aspects.

2. Renforcement des bases de connaissances (études, enquêtes) et des capacités d'analyse et de négociation des politiques économiques et sociales des partenaires sociaux : Une étude actuarielle a été lancée pour déterminer les paramètres techniques de l'accès universel au soin. Les capacités des représentants des partenaires sociaux ont été renforcé sur la protection sociale et son financement.

Les 2 autres produits ont connu de petites avancées :

1. Renforcement des capacités organisationnelles, managériales, et techniques des organisations d'employeurs et de travailleurs notamment en matière de dialogue social, des fondamentaux du syndicalisme et sur les finances publiques : Les employeurs (70 responsables des ressources humaines et 30 cadres) ont été formés sur le guide de la législation sociale et ont une meilleure maîtrise des questions liées aux principes de la protection sociale ce qui a favorisé leur adhésion. Les travailleurs n'ont pas encore bénéficié de ces renforcements. Une réflexion a cependant été menée par CSI Afrique sur la participation des syndicats aux processus budgétaires et un guide sur cette question a été élaboré.

2. Réforme et revitalisation du conseil national du dialogue social (CNDS) et des autres structures de dialogue social sont réformés et revitalisés : Ce résultat ne sera possible qu'après l'adoption du pacte de stabilité sociale. En effet, la feuille de route issue du forum tripartite de Kara de 2022 n'a pas encore connu de mise en œuvre. Il est question d'associer les organisations de la société civile aux mandants tripartites et une structure de concertation « Partenariat public privé » a été mise en place et logée au secrétariat du ministère de

l'économie et des finances. La situation des 2 indicateurs définis pour la mesure des performances de cette réalisation est la suivante :

Tableau 18 : Analyse des indicateurs de la réalisation R 3.3

Indicateurs	Cible atteinte	Commentaires
<i>Nombre de documents de politiques / stratégies et législation élaborées ou révisées avec la participation effective des partenaires sociaux</i>	Oui	La cible à atteindre concernait une stratégie alors que 4 documents de politiques (PNT-PNE-PNPS-CT), 1 Loi (AMU), 8 arrêtés et 15 décrets ont été élaborés ou révisés ou signés.
<i>Nombre de sessions tenues par les organes de dialogue social, avec la participation effective des femmes</i>	Non	Il n'y a pas eu d'activité depuis le forum de Kara

Pour cette réalisation, 2 produits sur 4 ont été totalement livrés et 1 cible d'indicateur sur 2 atteinte. Nous notons d'importants pas qui ont été franchis (i) en matière de dialogue social avec le forum de Kara et sa feuille de route ; (ii) dans le renforcement organisationnel et des capacités des partenaires sociaux sur le dialogue social, la législation sociale et les fondamentaux du syndicalisme et les finances publiques.

Récapitulatif sur l'efficacité de la mise en œuvre du PPTD Togo 2019/2023

Tableau 19 : Récapitulatif sur les performances de la mise en œuvre du PPTD

Réalisations	Performances obtenues		Rating		
	Produits livrés	Indicateurs : cibles atteintes	Faible	Moyenne	Elevé
Promotion de l'emploi décent					
R 1.1. Des politiques et programmes sectoriels intégrant l'emploi des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants adoptées et mises en œuvre d'ici à 2023	3/7 (43%)	1/3 (33%)	x		
R 1.2. L'insertion socio professionnelle sur le marché du travail des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, et des migrants améliorés, d'ici à 2023	0/4 (0%)	0/2 (0%)	x		
R 1.3. Un cadre institutionnel et légal de l'économie informel est renforcé et adapté pour faciliter la transition vers le formel d'ici à 2023	0/2 (0%)	0/2 (0%)	x		
Total 1	3/13(23%)	1/7 (14%)	x		
Renforcement et extension de la protection sociale					
R 2.1. Le système de protection sociale est étendu aux travailleurs et travailleuses non couverts, notamment les petits contribuables et les producteurs de l'économie informelle, d'ici à 2023	2/6 (33%)	1/4 (25%)	x		
R 2.2. Une protection des droits des travailleurs migrants, hommes et femmes améliorée, d'ici à 2023	0/2 (0%)	0/2 (0%)	x		
R 2.3. Une conformité des lieux de travail aux normes en sécurité et santé au travail accrue, d'ici 2022	2/5 (40%)	1/3 (33%)	x		
Total 2	4/13(31%)	2/9 (22%)	x		
Promotion des normes du travail					
R 3.1. L'application des normes internationales du travail est effective	4/7 (57%)	1/2 (50%)		x	
R 3.2. L'administration du travail est renforcée pour étendre ses services aux très petites et moyennes entreprises, y compris celles de l'économie informelle même en période de crise	4/7 (57%)	5/6 (83%)			x
R 3.3. La participation des partenaires sociaux au dialogue social est active et accrue	2/4 (50%)	1/2 (50%)		x	
Total 3	10/18(56%)	7/10 (70%)			x
Performances globales de la mise œuvre du PPTD					
Total	17/44 (39%)	10/26 (38%)	x		

Avec des taux cumulés de livraison des produits et d'atteinte des cibles de 39% et 38% et 3 réalisations sur 9 à taux zéro, on constate que l'efficacité de la mise en œuvre du PPTD Togo 2019-2023 est faible. Les produits livrés au courant de cette mise en œuvre sont cependant de bonne qualité et on peut citer à cet effet : les compétences acquises, les guides et les outils fournis, les approches vulgarisés (HIMO, CSST etc.), l'affermissement de la qualité et des capacités d'intervention des mandants, l'approfondissement du dialogue et de la cohésion sociale, la portée et la symbolique des documents juridiques signés et les résultats de la politique sociale, l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail y compris en situation d'urgence et dans le secteur informel, etc.

Quelles ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non-atteinte des produits et résultats du PPTD ?

Avec 39% de taux de livraison des produits et 38% de cibles d'indicateurs atteintes, les performances de la mise œuvre du PPTD 2019-2023 sont faibles.

Les informations tirées des interviews et de l'analyse documentaire mettent en lumière plusieurs facteurs causaux d'origine conjoncturelle voire structurelle :

- **Les insuffisances en matière d'inclusivité de la démarche, de représentativité et de leadership pour les représentants des partenaires sociaux ont été d'importants facteurs limitants pour le PPTD.** Ces facteurs ont été négativement affecté les contributions sectorielles, l'appropriation, l'acceptation voire l'endossement des acquis du dialogue et de la négociation. Ces aspects constituent peut-être une des causes des contestations et des blocages sur des sujets pour lesquels des accords avaient déjà été scellés ;
- **Les dysfonctionnements du comité de pilotage et les déficiences en matière d'opérationnalité et d'efficacité du suivi** ont fortement desservi la mise en œuvre et généré des malentendus, du désordre et de l'inertie. Avec l'absence de coordination, il n'y a pas eu partage d'information sur la mise en œuvre des activités et les acteurs travaillaient en vase clos ;
- **La question du financement figure aussi parmi les causes du faible taux de livraison des produits.** Il aurait fallu faire en sorte que le partenariat soit le plus ouvert possible afin qu'autour des composantes nationales et de l'OIT, un important dispositif d'appui technique et financier soit occupé par des acteurs de la coopération bilatérale et multilatérale. Cela doit se concevoir depuis l'amont au moment des concertations initiales ;
- **La pandémie de la Covid 19 a bloqué la mise en œuvre** (distanciation sociale, limitation de la mobilité, freinage de l'activité industrielle etc.) et la disponibilité des financements et a changé les priorités ;
- **La mobilité de départements spécialisés et de personnes-ressources d'un ministère à un autre,** constitue une autre source de défi pour la mémoire institutionnelle et pour les budgets prévisionnels qui deviennent difficiles voire impossible à mobiliser et extraire ;
- **Les limites sur les compétences techniques spécifiques des représentants des mandants** et la formation syndicale des ouvriers jouent en défaveur de la promotion du travail décent.

Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

La sidération produite par la survenue de la pandémie de la Covid pour le pays, le partenariat et le monde, les changements de priorités survenus, les surcoûts de la réponse nationale, les contraintes de la distanciation sociale et les restrictions en matière de mobilité ont porté un coup sévère au financement du PPTD 2019-2023 et à sa mise en œuvre.

Cependant, l'élaboration et la mise en œuvre de la réponse nationale à la pandémie ont renforcé la solidarité nationale et la cohésion sociale. Elles ont également raffermi la résilience des populations, facilité la relance de l'économie, et permis la mise en place d'outils et de mécanismes d'expression de la solidarité nationale tout en donnant une mesure des capacités de celle-ci ;

Par ailleurs, des défis du moment ont été transformés en opportunités et des solutions innovantes ont surgi de ce qui était parti pour être un grand chaos :

- La réflexion sur des formes alternatives d'organisation du travail a enrichi le monde du travail avec de nouvelles modalités d'exercer les métiers et les fonctions, toujours en pratique aujourd'hui ;
- La législation sur le chômage technique a évolué dans le sens d'un assouplissement pour prendre en compte l'occurrence des situations de crise ;
- La protection sociale et la sécurité et la santé au travail ont également profité de la situation d'urgence pour prévoir des mécanismes réactifs à de pareilles situations ;
- La Covid a en gros permis au Togo, à travers la mise en œuvre du PPTD et avec l'appui des partenaires, de renforcer la résilience des populations et d'adapter sa gouvernance aux défis sanitaires et sécuritaires.

5.4.Efficience

Le Gouvernement Togolais s'était engagé à prendre le leadership pour, d'une part assurer au plan interne le financement du PPTD 2019-2023 à travers les plans de travail annuels des entités responsables des résultats qui inscriraient les activités au budget de l'État, et d'autre part, nouer des contacts avec les partenaires techniques et financiers pour des financements additionnels.

Ainsi, à la lecture de la matrice des résultats et des ressources (version du 24/11/2022), sur le coût global du PPTD (912 017 550 USD), plus de 99% (910 439 750 USD) semblait être disponible, correspondant au cumul des ressources disponibles en équivalent de mois de travail des spécialistes du BIT (1 216 750 USD) avec d'autres ressources disponibles (909 223 000 USD). Théoriquement, il ne restait donc plus qu'à mobiliser moins de 1% du montant total du PPTD (1 577 800 USD). Le Gouvernement Togolais s'était engagé à prendre le leadership pour, d'une part assurer au plan interne le financement à travers les plans de travail annuels des entités responsables des résultats qui inscriraient les activités du PPTD au budget de l'État, et d'autres part, nouer des contacts avec les partenaires techniques et financiers pour des financements additionnels, y compris à travers l'organisation éventuelle d'un cadre de mobilisation des ressources. Dans les faits, l'insuffisance des ressources a unanimement été évoquée au cours de la collecte de données primaires avec des assertions du genre : « - Nous n'avons pas eu de budget pour la mise en œuvre du PPTD ; - Nous avons manqué de ressources ; - Nous avons travaillé avec notre budget ordinaire ; - La mobilisation des ressources a été très mal adressée pour le PPTD etc. » ;

En réalité, lors de la planification, certains secteurs disposaient bien de budgets prévisionnels d'investissement avec la dotation de l'État et les ont alors comptabilisés comme acquis pour le PPTD. Cependant, des correctifs budgétaires survenus d'une part du fait de l'instabilité institutionnelle et d'autres parts pour le financement de la réponse nationale à la Covid 19 ont profondément impacté les ressources et bien au-delà.

Par ailleurs, les résultats de la collecte des données primaires indiquent clairement que le système de gestion, porté par le comité tripartite de pilotage et mis en place pour la mise en œuvre du PPTD a connu des défaillances importantes ayant affecté tous les actes de gestion (Planification des activités, réunions périodiques, coordination, collecte des données, rapportage, suivi de la mise en œuvre etc.), y compris la mobilisation de ressources humaines au sein d'une équipe pluridisciplinaire, homogène et solidaire. Les différents acteurs ont donc travaillé de façon cloisonnée, sans plans d'action de référence et nullement dans un cadre coordonné pour l'atteinte des résultats escomptés du programme.

Les délais de livraison des produits n'ont pas été respectés et les taux d'exécution sont assez anecdotiques et par ailleurs assez difficiles à établir faute de données factuelles. Le programme a donc dû être revu et prolongé jusqu'en 2023. La décision de cette revue du programme en 2022 et l'approche inclusive qui a conduit à une prolongation peuvent être

considérées comme des initiatives stratégiques de qualité ayant permis entre autres, le renouement du dialogue social quelque peu ankylosé depuis le forum de Kara. Cette prolongation n'a toutefois pas été suivie de changement majeur dans la dynamique du comité de pilotage et de la mise en œuvre du PPTD 2019-2023.

En matière de stabilité institutionnelle et de ressources humaines, la « valse » des départements, des agences spécialisées de l'Eta et des ressources humaines, d'une structure ministérielle à une autre a engendré des difficultés au niveau de la mémoire institutionnelle, de la planification et même des finances avec des budgets qui se dissolvent ou ne sont plus mobilisables entre un ministère et un autre pour les activités du PPTD.

L'efficacité est donc relativement faible. L'absence de données budgétaires fiables et de données tout court sur la mise en œuvre du PPTD n'a pas permis une analyse plus détaillée sur l'efficacité.

5.5. Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion

Placée sous la responsabilité du comité technique tripartite de formulation, l'élaboration du PPTD Togo 2019-2023, était inscrite dans une approche participative impliquant les mandants tripartites, le BIT et les PTF intervenant dans le domaine du travail décent avec les composantes suivantes : (i) Définition du contexte national ; (ii) Détermination des priorités du programme ; (iii) Définition des résultats attendus, des critères de mesure et de la stratégie ; (iv) Planification de la mise en œuvre.

Sa gestion était confiée à un Comité de pilotage composé 12 membres dont (i) 4 représentants des ministères en charge du travail, de la protection sociale et de la planification du développement ; (ii) 3 représentants du patronat ; (iii) 3 représentants des organisations des travailleurs ; (iv) 1 représentant de la Délégation à l'organisation du secteur informel et ; (v) un représentant de l'observatoire de l'emploi.

Le secrétariat technique de ce comité est assuré par la Direction générale du travail. La responsabilité du comité de pilotage comportait des activités clefs qui étaient le moteur de la mise en œuvre du PPTD : élaboration de programme d'activités, suivi de la mise en œuvre, coordination, organisation de réunions périodiques, rapportage, évaluation, collecte des données, etc.

Le gouvernement s'était engagé à créer les conditions favorables à l'exécution des activités du programme et l'atteinte des résultats, en mobilisant des ressources propres et en sollicitant les partenaires techniques et financiers. L'administration publique devrait mettre à contribution ses ressources humaines (cadres et agents d'appui), matérielles (bureaux...) et financières (prévision d'une ligne budgétaire) pour assurer le bon fonctionnement du comité.

Hormis la disponibilité des ressources humaines et matérielles, les autres volets de ces arrangements institutionnels de gestion se sont révélés non-opérationnels voire inappropriés. Dans les faits ce comité n'a jamais fonctionné de sorte qu'aucune activité à son crédit n'a pu être réalisée.

5.6. Impact

Malgré le grand chamboulement créé par la pandémie de la Covid 19, les acquis antérieurs de la très bonne collaboration des mandants togolais avec les PTF et l'OIT en particulier, leurs vertus culturelles de dialogue et leur engagement de qualité, ont généré une dynamique impulsive positive qui, conjuguée avec les résultats des activités mises en œuvre au compte de ce PPTD Togo 2019-2023, a permis de maintenir le cap et de générer des avancées allant dans le sens des résultats attendus du PPTD.

Des changements significatifs ont été enregistrés en matière de dialogue social, de protection sociale, de normes internationales du travail à travers la consolidation de l'environnement légal et institutionnel, la mise en place de méthodologies et d'outils innovants, le renforcement des capacités, la prise de mesures spécifiques de soutien aux travailleurs, l'appui aux partenaires

sociaux pour la mise en place de structures devant porter le dialogue social et la promotion de la protection sociale et le renforcement de l'efficacité de l'administration du travail.

- La mise en application des nouvelles compétences acquises par les cadres des institutions nationales et des partenaires sociaux à travers divers curricula liés au travail décent, à la protection sociale, aux normes internationales de travail, aux approches spécifiques de promotion de l'emploi et aux défis des situations d'urgence et de crise ont produit des effets encore discrets mais qui iront crescendo : - l'évaluation des risques professionnels est désormais en cours dans les CSST des structures sanitaires ; - Des plans de plaidoyers sont développés par les travailleuses domestiques ; - les inspections du travail dans les structures de l'économie informelle sont en cours ; etc.
- Les travailleurs togolais et leurs familles connaissent une lueur d'espoir dans leur vécu quotidien et une véritable percée en matière d'accès à des prestations de services de santé de qualité du fait du relèvement du SMIG, de la loi instituant l'AMU et de ses textes d'application. Même si l'effectivité de l'application de la loi sur l'AMU est pour le moment limitée au secteur formel pour lequel des bénéficiaires reçoivent déjà des prestations de services de santé, la loi consacre ce droit à tous. Il reste juste à travailler au maintien des acquis et à l'élargissement puis à la généralisation des catégories d'attributaires (Voir la liste des décrets signés en Annexe 6.)
- La cohésion sociale est consolidée du fait de l'affermissement du dialogue social avec le forum de Kara et sa feuille de route, de la volonté des mandants et de la société civile d'un cheminement commun vers le pacte de stabilité sociale, et des effets des campagnes de sensibilisations ayant couvert le pays. Par ailleurs, une avancée significative a été obtenue en matière de dialogue, de paix et de cohésion sociale à l'issue des débats menés, des consensus obtenus sur la politique nationale de protection sociale dont le document final est en instance d'adoption et des différentes structures de concertation qui ont été mises en place (le Comité national pour la promotion de la protection sociale CNPPS, les CRPPS au niveau régional et le cadre permanent de concertation bipartite CPCB) ;
- La résilience des populations a été renforcée, l'économie relancée, des outils et des mécanismes d'expression de la solidarité nationale mis en place de même qu'une mesure des capacités de celle-ci, du fait de la mise en œuvre de la réponse nationale à la pandémie de la Covid 19 ;
- Le monde du travail est assurément plus sain et plus sécurisant du fait des dispositions prises en faveur de la SST et de l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail ;
- Les conditions d'emploi voire simplement d'existence des travailleurs de plusieurs secteurs et de leurs familles ont été améliorées par le dialogue social, la signature de nouvelles conventions collectives et l'amélioration de conventions collectives existantes ;
- Les inégalités et injustices sur les groupes vulnérables ont été dans une certaine mesure réduites par des actions ciblées : - revalorisation du SMIG ; - renforcement de l'égalité des chances dans l'économie de soin ; - Arrêté sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, sexuel ou moral, de la violence ou de l'intimidation en milieu professionnel et sur les lieux de travail ; - Arrêté sur l'accessibilité des personnes handicapées aux lieux de travail ; - Arrêté sur les conditions d'exercice des droits d'alerte et de retrait ; - Arrêté sur le repos hebdomadaire obligatoire ; - Arrêté sur les conditions et mesures spécifiques de sécurité et santé dans les secteurs d'activité dangereux.
- Des solutions à plusieurs défis (mobilité, rythme de travail, repas, déplacements) ont été adoptées avec l'intégration du télétravail dans le nouveau code du travail et dans les pratiques usuelles de plusieurs employeurs.

5.7. Durabilité

En dépit de l'inactivité de la structure de coordination, la mise en œuvre du PPTD Togo 2019-2023 a produit des résultats dont certains constituent des facteurs favorables à la durabilité :

- Les documents de politiques élaborés aux termes de débats constructifs et en attente de validation, d'adoption ou de révision ultime pour certains d'entre eux (Code du travail, PNE, PNT, PNPS) et les textes de lois mis en place (Textes de loi sur l'AMU, conventions collectives, lois, décrets, arrêtés) constituent par excellence des facteurs de durabilité qui sécurisent les acquis, orientent les prochaines interventions et rendent possible l'occurrence d'une ère plus propice au travail décent au Togo. Les cachets officiels que portent ces documents sont la preuve d'un engagement de l'Etat, un autre facteur de durabilité.
- Les compétences acquises par les mandants dans le cadre des renforcements de capacités réalisés lors de la mise en œuvre du PPTD et les appuis techniques du BIT affermissent l'efficacité de l'administration du travail et constituent des conditions nécessaires à la promotion du travail décent et des garants d'une certaine durabilité avec les possibilités de soutien aux prochaines générations de PPTD et de duplication de ces formations dans le pays et au-delà ;
- La posture des mandants orientée vers le dialogue et le pacte de stabilité et les acquis enregistrés en matière de structuration de la protection sociale et de dialogue social (CNPPS, CRPPS, CNDS, CSST etc.) sont des facteurs de stabilité qui pourront continuer à servir la promotion du travail décent.

6. CONCLUSIONS

Évaluabilité : Le document du PPTD 2019-2023 du Togo a développé un narratif assez fourni pour chacun des 9 résultats afin de présenter les activités clefs, les produits, les indicateurs, la théorie du changement et une analyse qui a mis en exergue les risques et des mesures de mitigation. Un comité de pilotage avec une architecture à cheval autour des organisations d'employeurs, de travailleurs, de la Délégation à l'organisation du secteur informel (structure qui n'existe plus), de l'Observatoire de l'emploi et des ministères en charge du travail, de la protection sociale, de la planification du développement a été mis en place. Le PPTD 2019-2023 du Togo est donc évaluable malgré quelques limites aux niveaux conceptuel et opérationnel qui ont réduit sa capacité à planifier, coordonner, suivre les activités, livrer les produits, identifier et gérer les dysfonctionnements et produire des données fiables.

Pertinence et cohérence : La pertinence et la cohérence du PPTD du Togo sont avérées. En effet, il est en ligne avec le PND et les autres documents de stratégie. Il est par ailleurs en cohérence avec les défis rencontrés par les partenaires nationaux en matière de travail décent notamment sur les normes de travail, le dialogue social, l'employabilité, la protection sociale, les discriminations et inégalités sur le genre et les groupes vulnérables.

Efficacité : L'efficacité de la mise en œuvre du PPTD Togo 2019-2023 est faible avec des taux estimés de livraison des produits et d'atteinte des cibles de 39% et 38%. Les produits livrés sont cependant de bonne qualité : - les compétences acquises, - les guides et les outils fournis, - les approches vulgarisées (HIMO, CSST, ILO Health etc.), - l'affermissement de la qualité et des capacités d'intervention des mandants, - l'approfondissement du dialogue et de la cohésion sociale, - la portée et la symbolique des documents juridiques signés et les résultats de la politique sociale. Le monde du travail est assurément plus paisible, plus sain et plus sécurisant du fait des dispositions prises en faveur de la SST et de l'amélioration de la qualité et des capacités d'intervention de l'administration du travail.

Efficience : L'efficience a été lourdement affectée par les dysfonctionnements du comité de pilotage et les déficits sur les ressources. L'absence de données budgétaires fiables et de

données tout court sur la mise en œuvre du PPTD n'a pas permis une analyse plus détaillée sur l'efficacité.

Impact : Des changements significatifs ont été enregistrés à travers la consolidation de l'environnement légal et institutionnel, la mise en place de méthodologies et d'outils innovants, le renforcement des capacités nationales, les mesures de soutien aux travailleurs pour la mise en place de structures devant porter le dialogue social, la promotion de la protection sociale et le renforcement de l'efficacité de l'administration du travail.

Durabilité : Les résultats du programme bénéficient de bons facteurs de durabilité avec une volonté gouvernementale avérée, un environnement juridique et politique favorisant, un ancrage et une appropriation adéquats, des capacités humaines et des structures organisationnelles renforcées.

7. BONNES PRATIQUES

Bonne pratique 1 : La décision de réviser de façon inclusive le PPTD en cours avec les mandants tripartites et les autres parties prenantes a permis de prendre conscience des lacunes dans la mise en œuvre et de réajuster le document y compris avec le délai supplémentaire accordé jusqu'en 2023. Cela a également permis la relance du dialogue national.

8. LEÇONS APPRISSES

Leçon apprise 1 : Les insuffisances sur l'inclusivité du processus de formulation du PPTD, la représentativité et le niveau de leadership des représentants des partenaires sociaux sont des facteurs pouvant limiter la qualité des contributions sectorielles, l'acceptation, voire l'appropriation et l'endossement des acquis du dialogue et de la négociation. Elles peuvent être à l'origine de revers, de contestations et de blocages sur des sujets pour lesquels des accords avaient déjà été scellés.

Leçon apprise 2 : Les dysfonctionnements du comité de pilotage ont négativement affecté pour le présent PPTD 2019-2023 du Togo, la planification, la coordination de la mise en œuvre, la mobilisation des ressources, et conséquemment l'atteinte des résultats. Ce comité requiert un focus particulier pour garantir son opérationnalité et sa viabilité.

Leçon apprise 3 : L'absence d'un système de suivi évaluation et donc de données fiables pour le PPTD, réduit la visibilité et la transparence des interventions, limite l'établissement du climat de confiance mutuelle entre les acteurs pourtant si nécessaire aux synergies et à l'atteinte des résultats et complique l'exercice des revues finales et à mi-parcours.

9. RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Intégrer précocement dans le processus d'élaboration du PPTD à venir, une large activité de renforcement des capacités des mandants pour entre autres, obtenir une perception commune et entière par tous les acteurs (a) du sens et de la portée de la notion « d'administration du travail » qui va bien au-delà de la direction du travail et (b) des obligations que cela implique en matière de communication, de collaboration, d'esprit d'équipe pour la promotion du travail décent.

Cet évènement sera programmé en rapport avec le BIT et le gouvernement pour les aspects techniques et financiers. Un consensus devra être obtenu pour le format de ces renforcements de capacités et une sensibilisation faite pour la participation active et assidue des représentants des mandants tripartites, des partenaires et des autres parties prenantes.

Destinataire	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togolais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 2 : Faire du benchmark sur les cas de succès de comités de pilotage pour définir des paramètres techniques adaptés au contexte togolais (architecture, organigramme, membres, lettres de mission, procédures, ressources, liens hiérarchiques) et dédier un appui technique continu à ce comité pour un fonctionnement efficace.

Il sera nécessaire d'organiser des visites d'échanges avec les services d'un spécialiste de cette question et l'appui du BIT sera importante pour identifier les destinations et faciliter les contacts. Il faudra sélectionner les bons profils des représentants des mandants tripartites devant participer à ces échanges

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les	Moment opportun
Partenaires Togolais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 3 : Développer un cadre de suivi & évaluation complet mais réaliste pour le PPTD, l'opérationnaliser (acteurs, responsabilités, ressources, outils/logiciels, processus de collecte, analyse, utilisation des données), explorer des options de digitalisation, renforcer les capacités nationales et fournir un appui technique pour sa mise en œuvre.

Il faudra s'attacher les services de spécialistes du suivi évaluation ayant une expérience sur le contexte togolais, les PPTD et des cas similaires. Le BIT devrait prendre le lead sur le suivi évaluation.

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les	Moment opportun
Partenaires Togolais - BIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation 4 : Renforcer l'approche participative en impliquant au plus tôt dans l'élaboration du PPTD, les diverses catégories d'acteurs nationaux pour (a) inciter au choix d'équipes unies et cohérentes de leaders charismatiques, représentatifs et pertinents pour les représenter, (b) raffermir les contributions sectorielles lors des discussions, (c) faciliter l'obtention de consensus et leur acceptation par les bases syndicales.

Il sera nécessaire d'obtenir une forte implication des parties prenantes et de s'accorder sur les qualités à mettre en avant pour les représentants.

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les	Moment opportun
Partenaires Togolais BIT	Moyenne	Faible	À court terme

Recommandation 5 : Développer un PPTD réaliste en évitant au possible qu'il précède le document national de politique du nouveau gouvernement et obtenir l'appui politique des plus hautes autorités de l'Etat notamment pour (a) le financement, (b) un fonctionnement efficace du comité de pilotage et (c) une mise en œuvre solidaire.

Il serait important d'obtenir une représentation de haut niveau de l'exécutif aux moments clefs du processus de formulation

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les	Moment opportun
Partenaires Togolais	Moyenne	Faible	À court terme

Recommandation 6 : Au compte du prochain PPTD, il faut mener à terme certains produits phares du PPTD 2019-2023 qui sont restés en suspens et qui ont cependant une forte incidence sur la dynamique de la promotion du travail décent. Il s'agit entre autres de la Politique nationale de l'emploi, de la politique nationale du travail, du code du travail, de la feuille de route du pacte de stabilité sociale etc.

Il serait important d'obtenir pour le programme, les appuis politiques et techniques requis du gouvernement et du BIT pour avancer sur ces questions.

Destinataire :	Priorité	Incidences sur les ressources	Moment opportun
Partenaires Togolais, BIT	Moyenne	Faible	À court terme

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

AVIS A MANIFESTATION D'INTERET POUR LA REVUE DU PROGRAMME PAYS DE TRAVAIL DECENT DU TOGO

I. Contexte et justification

Le développement humain constitue un gage de bien-être, de justice sociale et le but ultime de toutes les interventions publiques. Plaçant l'émergence au cœur de son ambition, le Togo s'est fixé des objectifs de croissance économique et de développement social et humain. Ce désir du Togo nécessite la prise en compte des besoins fondamentaux des populations que sont notamment : une bonne santé, une éducation de qualité et une création de richesses suffisantes pour assurer une vie décente, sans que personne ne soit laissé en rade.

A l'instar de la plupart des pays, le Togo a été durement affecté par la crise sanitaire du Corona virus, malgré les mesures prises par le Gouvernement pour limiter la propagation du virus.

En outre, dans le but de donner une impulsion nouvelle à son économie et sa société à la suite du choc sans précédent causé par la pandémie de covid-19, le Gouvernement s'est doté d'une feuille de route pour la période 2020-2025. Cette feuille de route vise à dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie et à renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs. La pandémie de Covid-19 a considérablement ralenti l'activité économique du pays en 2020.

À moyen terme, les perspectives de croissance semblent être plus favorables grâce aux activités de production et l'inflation devrait progressivement retomber à un niveau très bas.

En formulant le document Cadre de Coopération pour le Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF) 2023-2026, l'Equipe Pays des Nations Unies au Togo, s'est engagée « à accompagner le gouvernement et ses partenaires nationaux dans la réalisation d'un développement économique, social et environnemental inclusif et résilient » à l'Horizon 2030.

L'engagement des mandants tripartites pour la promotion du travail décent est fondé sur la nécessité d'offrir un cadre cohérent et intégré d'interventions s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'OIT ainsi que sur les options prioritaires de développement et tirant les leçons des interventions passées.

Le contexte du PPTD du Togo 2019-2022, étendu jusqu'à 2023 sur décision des mandants, a été élaboré sur la base d'une analyse socioéconomique du pays en matière de création d'emplois et de développement des entreprises, de protection sociale, de dialogue social et de respect des normes internationales de travail. Ce travail a permis d'analyser les déficits de travail décent sous l'angle de la stratégie nationale de développement « Plan un Togo en paix, une nation moderne avec une croissance inclusive et durable 2020-2025 », et du cadre de coopération 2019-2023, de convenir des axes d'intervention du PPTD 2019-2023 suivants :

- Priorité 1 : Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes, et des personnes handicapées.
- Priorité 2 : Renforcement et extension de la protection sociale.
- Priorité 3 : Promotion des normes du travail par le dialogue social.

La revue finale par un(e) consultant(e) indépendant(e) permettra donc d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques, et les recommandations qui

permettront de mieux informer la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général, l'élaboration du prochain PPTD en particulier.

Dans ce contexte, il est prévu de mettre en place des comités à deux niveaux pour la gestion et le suivi du processus de la revue, notamment :

- Au niveau du BIT, une task force composée des représentants du Bureau de Pays et du Bureau Régional.
- Au niveau des mandants, le Ministère en charge du travail a désigné un point focal qui sera appuyé par le comité de pilotage pour faciliter l'appui des mandants au processus de revue.

II. Objectifs

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD 2019 - 2023 par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio-politique et économique, de l'agenda 2025.
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent ; le P&B 2020-2021, le P&B 2022-2023 et l'UNSDCF 2019 – 2023 du Togo
- Examiner la qualité et la quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes positifs et les difficultés liées à la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs ;

Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus ;

- Analyser la qualité et l'effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme ;
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD ;
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD dans le contexte du nouveau cadre de coopération des Nations Unies et les cadres nationaux stratégiques, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

III. Questions de l'évaluation

Pour répondre aux objectifs l'évaluateur devra répondre les questions-clé suivantes :

Critère	Questions clés
Évaluabilité du PPTD	• Le PPTD du Togo est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ? • Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ? • Les indicateurs et les cibles du PPTD (effets et résultats) étaient-ils suffisamment définis et mesurables ? • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?

Pertinence et cohérence	• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Dans quelle mesure le PPTD répond-il aux besoins de la population ciblée ? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? • Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD/UNSDCF et les ODD ?
Efficacité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ? • Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés ? • Quelle est la qualité des produits obtenus ? Comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ? • Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des produits et résultats du PPTD ? • Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
Efficience	• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? • Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?
Critère	Questions clés
	• Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège de l'OIT ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ? • Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODD dans le pays à niveau d'implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun des mandants tripartites ?
Impact	• Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apportés aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ?

	Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
Viabilité/Durabilité	- Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ? - Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD ? - Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ? - Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ? - Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID-19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?
Thèmes transversaux	Dans quelle mesure le PPTD a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ? Les interventions du PPTD ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ? Le PPTD a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Le PPTD a-t-il contribué effectivement à l'action contre le changement climatique ?

IV. Clients et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont les mandants tripartites, le Comité de pilotage du PPTD, le Bureau de pays de l'OIT à Abidjan, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et les partenaires techniques et financiers.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui seront consultées, qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Togo. Il s'agit des :

- Mandants tripartites :
 - Gouvernement
 - Organisation des employeurs
 - Organisation des travailleurs
- Parties prenantes (ex. société civile) ayant participé à la mise en œuvre
- BIT (Bureau pays, ETD, ROAF et Genève)
- Agences du SNU partenaires à la mise en œuvre du PPTD
- Autres bénéficiaires.

V. Etendue de la revue

La revue couvre toutes les activités mises en œuvre au Togo, produits et résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du PPTD depuis 2019 jusqu'à ce jour avec les appuis

techniques et financiers directs de l'OIT indépendamment des sources de financement. Seront aussi comptabilisés, les activités, produits et résultats obtenus avec les appuis indirects de l'OIT, conséquence d'une bonne appropriation des domaines d'interventions de l'OIT, mais réalisés de façon autonome par des acteurs autres que les mandants traditionnels de l'OIT, sans accompagnement de l'OIT.

La revue devra focaliser sur le pourquoi des résultats obtenus et non se limiter à une présentation descriptive.

VI. Méthodologie

Cette revue du PPTD est particulièrement régie par le guide spécifique No.17 du Bureau d'Evaluation de l'OIT qui donne les orientations nécessaires sur la manière de mener cet exercice. Elle va aussi considérer comme référence les listes de control EVAL/BIT 4.2 et 4.6. Elle sera conduite par un/e consultant/e.

Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, la participation du personnel et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes à toutes les phases du processus devra être assurée.

Cette participation devra se faire par des méthodologies appropriées, réunions et entretiens.

La dimension genre devra être transversale dans la collecte et l'analyse des données. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur devront être désagrégées par sexe et sur cette base l'analyse devra évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes.

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation, à savoir, revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, visites sur le terrain, triangulation des données et informations collectées, notation, questionnaires/guides d'entretiens dirigés. Les données seront ventilées par sexe et concernera en outre les jeunes et les femmes, les personnes handicapées, les migrants ...

Pour analyser les capacités des mandants en relation au PPTD afin de voir et valoriser la liaison de l'Agenda du travail décent reflétée dans le PPTD, l'évaluateur va utiliser la méthodologie contenue dans le document « Diagnostic instrument to assess the evaluability of DWCPs in the contexte of the SDGs⁶, en particulier avec les outils du Composant 3.

La revue du PPTD se déroulera en trois phases, notamment, (i) la préparation du rapport de démarrage, entretiens préliminaires avec l'OIT et le Président du Comité de pilotage (en ligne ou par téléphone) et la revue documentaire, ii) la collecte des données (iii) la rédaction du rapport préliminaire et puis la rédaction du rapport final.

(i) La revue documentaire

Le consultant examinera, entre autres, les documents suivants avant de procéder à des entrevues pour préparer un rapport de démarrage :

- UNDAF 2019 - 2023 du Togo
- PPTD 2019 - 2023 du Togo avec ses matrices annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du Gouvernement, des partenaires sociaux, du BIT, et des bailleurs qui sont impliqués directement ou indirectement au PPTD.

⁶ https://www.ilo.org/eval/WCMS_625970/lang--en/index.htm

- Documents produits dans le contexte du PPTD
- Plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,
- Plan de travail du Bureau de pays de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre des programmes et budgets de l'OIT de 2019-2021 et 2022-2023.

(ii) La collecte des données sur le terrain

La collecte des données se fera à travers des interviews individuelles, focus groupe et l'observation. Le consultant procédera à des consultations avec :

- Les parties prenantes de la mise en œuvre des différents résultats du PPTD, y compris les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, les organisations de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives ; les bénéficiaires des interventions. Le consultant devra aussi interviewer les agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin.
- Le Directeur Bureau de pays et le bureau régional de l'OIT à Abidjan, le responsable de la programmation, les spécialistes de l'ETD/ Dakar et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets au Togo.

La présentation des constats et conclusions préliminaires est prévue lors d'un atelier en présentiel avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider les premières analyses.

(iii) La finalisation du rapport de la revue

A partir des données collectées lors de la revue documentaire, des interviews et l'atelier en présentiel avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider les premières analyses, le consultant préparera un rapport préliminaire. Le consultant le soumettra à la Task force Bureau de pays de l'OIT à Abidjan, Bureau régional de l'Afrique pour une révision méthodologique et après le Task force partagera cette version draft avec les parties prenantes. Par la suite, le consultant arrivera à une version finale, dans la mesure du possible, intégrera les commentaires des parties prenantes.

VII. Tâches et responsabilités

7.1 Le BIT

Le BIT a mis en place une taskforce constituée de membres du Bureau régional (BR) et du Bureau pays de l'OIT à Abidjan. Cette taskforce est composée de Monsieur EL Moulat Abderrahim, Responsable Régional de suivi-évaluation basé à Abidjan ; de Monsieur BAIZEBBE Na Pahimi, Chef de l'Unité Régionale de Programmation ; de Monsieur Pacome DESSERO, fonctionnaire de suivi-évaluation et gestion des connaissances basé au bureau régional à Abidjan, et de Madame Dayiri Mylène Kamara Soro, Senior Assistant Programme basé au Bureau de Pays de l'OIT à Abidjan. Cette taskforce sera responsable de la conduite du processus et de la qualité technique de la revue.

La task force sous la coordination de M. Dessero assure les tâches suivantes :

- Elaborer et valider les TDR en collaboration avec les parties prenantes ;
- Recruter un consultant ;

- Appuyer techniquement et financièrement le processus de la revue ;
- Transmettre le rapport de la revue aux parties prenantes pour commentaires ;
- Valider techniquement le rapport de la revue.

7.2 Bureau de Pays d'Abidjan

- Elaborer le contrat du consultant ;
- Fournir tous les documents pertinents et proposer la liste des personnes à interviewer au consultant ;
- Appuyer l'organisation de l'atelier de présentation des résultats préliminaires de la revue ;
- Contribuer aux appuis techniques et logistiques nécessaires dans le cadre du processus de revue ;
- Assurer la dissémination du rapport final de la revue aux partenaires et parties prenantes-clé.

7.3 Le Comité de pilotage et le Secrétariat technique du PPTD

- Impliquer toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PPTD 2019-2023 ;
- Proposer au consultant, la liste et contacts des parties prenantes à interviewer ;
- Mettre à la disposition du consultant toute la documentation nécessaire en sa possession (rapports, comptes rendus des réunions, publications, textes réglementaires et juridiques, documentaires, etc.) ;
- Apporter des appuis logistiques nécessaires au consultant dans la collecte des données (mobiliser les parties prenantes à recevoir le consultant) ;
- Participer aux interviews et à l'atelier des parties prenantes ;
- Organiser avec les appuis techniques et financiers de l'OIT l'atelier de présentation des résultats préliminaires et de recueil d'informations complémentaires ;
- Faire des commentaires sur la version draft du rapport à présenter après l'atelier ;
- Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue.

7.4 Le/ la consultant/e

- Produire un rapport de démarrage qui intègre une note de compréhension de la mission, un agenda détaillé et réaliste, des outils de collecte des informations ainsi qu'un plan de rédaction du rapport ;
- Collecter et compiler des informations et des évidences sur les interventions des parties prenantes ;
- Passer en revue ces informations et analyser sur la base des liens de causes à effets des changements obtenus ;
- Restituer les résultats provisoires au cours d'un atelier ;
- Développer une version draft du rapport ;
- Rédiger le rapport final en prenant en compte les observations pertinentes issues de l'atelier ;
- Transmettre le rapport final à la Task force du BIT pour approbation finale.

VIII. Plan de travail

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
1	• Préparation des TDR	Taskforce OIT	0	
2	• Transmission des TDR au COPIL pour circulation aux parties prenantes	Taskforce OIT	0	
3	• Publication de l'offre et sélection d'un consultant	Taskforce OIT	0	Du 31 octobre au 17 novembre 2024
4	• Etablissement et signature du contrat	BIT Abidjan	0	Du 18 au 30 novembre 2024
5	• Revue documentaire • Entretiens préliminaires • Elaboration du rapport de démarrage	Consultant	5	Du 02 au 06 décembre 2024
	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
6	Entretien avec le personnel du BIT et coordinateur du Comité de pilotage, parties prenantes sur le terrain	Consultant	09	Du 09 au 19 décembre 2024
7	• Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale	Consultant	1	20 décembre 2024
8	• Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution • Révision par la Task force	Consultant	6	Du 23 au 28 décembre 2024
9	• Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant	Taskforce OIT	0	Du 06 au 18 janvier 2025
10	• Transmission des commentaires à l'évaluateur	Taskforce OIT	0	20 janvier 2025
11	• Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Consultant	2	Du 21 au 22 janvier 2025
12	• Approbation par le Chef de l'Unité Régionale de Programmation du BIT Afrique	SMEO	0	Du 23 au 30 janvier 2025

TOTAL jours de consultation		23	
-----------------------------	--	----	--

NB : Ce chronogramme est à titre indicatif. Il pourrait être adapté une fois la décision de mise en œuvre de la revue est prise.

IX. Livrables

A l'issue de la revue, il sera produit en français :

- Un rapport de démarrage
- Une présentation PowerPoint pour l'atelier avec les parties prenantes
- Un rapport préliminaire de la revue du PPTD 2019 – 2023 du Togo
- Une version finale du rapport intégrant les divers commentaires et avec révision méthodologique de

l'OIT

La propriété des données de la revue incombe conjointement au BIT et à l'évaluateur. Le droit d'auteur du rapport appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport de la revue de manière appropriée, conformément à l'objectif initial et avec la mention appropriée.

X. Configuration du rapport de la revue

Le consultant devra proposer un cadre de rédaction pour le rapport final à inclure dans le rapport de démarrage. Le rapport final hormis les annexes, ne devrait pas dépasser 30 pages, interligne 1.5. Le rapport fera une analyse entre les produits et résultats prévus et obtenus mais, insistera beaucoup plus sur les résultats obtenus en termes de changements effectifs. A cet effet, il mettra en exergue les bonnes pratiques et les leçons apprises et fera des recommandations pour améliorer le processus du prochain PPTD.

Le rapport de démarrage de la revue suivra la Checklist 3 d'EVAL/BIT présentés dans les Annexes des TDRs.

A titre indicatif, le rapport devra contenir entre autres les éléments suivants :

- Page de couverture
- Table des matières
- Table des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Description du PPTD et sa logique d'intervention
- But, objectifs, champ et destinataires de la revue
- Méthodologie de la revue et ses limites
- Résultats de la revue selon les critères d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises
- Bonnes pratiques

- Les annexes incluant (i) Les termes de référence ; (ii) la matrice de collecte des données ; (iii) La matrice du plan de suivi des indicateurs de réalisation indiquant les progrès accomplis et commentaires du consultant ;(iv) Le chronogramme des activités de la revue ; (v) La liste et contacts des personnes rencontrées ; (vi) Les références bibliographiques,

XI. Profil du consultant

Pour mener à bien cette mission, le/la consultant(e) devra avoir le profil suivant :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie, Planification du développement, suivi et évaluation de projets, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Justifier d'au moins 7 années d'expériences confirmées dans le domaine des évaluations, notamment au moins deux évaluations des programmes de développement ou des stratégies sectorielles comme seul évaluateur ou team leader.
- Il/ elle doit en outre avoir une bonne connaissance des politiques d'évaluation des Nations Unies et de l'OIT y compris la méthodologie de la gestion axée sur les résultats.
- Il/ elle doit justifier des connaissances et expériences dans le domaine de l'emploi et du travail décent.
- Avoir une bonne connaissance du Togo ou pays avec des conditions similaires, en particulier dans les domaines des thèmes du travail décent et de cadres de développement des pays
- Le/la consultant(e) doit également avoir une forte capacité d'analyse et de rédaction.
- Il/elle doit avoir la capacité de communiquer et écrire en français.
- Il/Elle pourrait être basé au Togo ou dehors le pays.

Les candidatures de femmes sont encouragées.

XII. Conditions et rémunération

Le consultant est également tenu de signer le Code de conduite avec le document contractuel.

La rémunération de l'Évaluateur (trice) comprend :

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 23 jours de travail.
- Les frais de voyage international et national et DSA du consultant en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT.

Le calendrier des paiements sera le suivant :

1. Coût du billet d'avion (si applicable) + 100% des DSA pour la mission au Togo
2. 50% des honoraires après la présentation du draft du rapport de la revue à l'atelier de validation.
3. 50% des honoraires à l'approbation finale du rapport de la revue.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
Evaluabilite du PPTD				
Le PPTD du Togo est-il évaluable ? Est-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ?	- Cadre de résultats - Plan de suivi - Données de base et de suivi ;	- Documents de la revue documentaire. Voir la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u> - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne	- Analyse de contenus ; - Examen de la qualité et de la complétude du cadre de résultats, des critères de la 2 ^{ème} colonne : <u>Mesure/indicateur</u> - Examen de la complétude, la fiabilité, la cohérence et la désagrégation des données (pour la dernière question : 5 ^{ème} ligne) - Triangulation des sources de données
Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ?	- Texte/schéma sur la théorie du changement - Chaîne de résultats - Logique d'intervention			
Les indicateurs et les cibles du PPTD (effets et résultats) étaient –ils suffisamment définis et mesurables ?	- Indicateurs - Baseline - Cibles			
Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ?	- Cadre/plan/budget ou activité de suivi évaluation, - Données produites			
Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?	- Rapports d'activité du comité de pilotage ; - Rapports de suivi - Données du suivi évaluation			
Pertinence et cohérence				
Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?	- Alignement au PND, à l'UNDAF, aux autres documents de stratégie nationale/sectorielle de développement, aux priorités des mandants et aux défis identifiés	- Documents de la revue documentaire (Voir la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne	- Analyse de contenus - Examen de la consistance des critères de la 2 ^{ème} colonne - Identification de plans et politiques pertinents
Dans quelle mesure le PPTD répond-il aux besoins de la population ciblée ?	-			

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?		parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Observation directe	- Triangulation des sources de données
Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD/UNSDCF et les ODD ?				
Efficacité				
Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ?	- Taux d'atteinte des cibles	- Documents de la revue documentaire (Voir la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne - Observation directe	- Analyse de contenus - Examen de la consistance des critères de la 2 ^{ème} colonne - Triangulation des sources de données
Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés ?	- Qualité des produits - Appropriation et utilisation des produits			
Quelle est la qualité des produits obtenus ? Comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ?	- Niveau d'engagement - Appui politique - Facteurs favorables - Contraintes,			
Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non-atteinte des produits et résultats du PPTD ?	- Adéquation des ressources			
Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	- Impact du confinement et de la distanciation sociale - Dispositifs et mesures palliatives déployés			
Efficience				
Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?	- Taux de dépassement budgétaire par activité - Rapport coût efficacité	- Documents de la revue documentaire (Voir la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u>)	- Revue documentaire - Entrevues individuelles	- Analyse de contenus - Examen du niveau et de la qualité des

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?	- Taux d'absorption des ressources - Taux de dépassement du budget-temps par activité - Délais de livraison des produits - Taux de mobilisation des ressources	- Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Focus Groupes - Discussion en ligne - Observation directe	critères de la 2 ^{ème} colonne - Triangulation des sources de données
Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?				
Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD ?				
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion				
Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?	- Etat de la mise en place des organes de gouvernance prévus (comité de pilotage, secrétariat du comité de pilotage, cadre de concertation/Sous-groupe d'alliance stratégique au niveau ministériel etc.) - Effectivité du fonctionnement de ces organes - Activités clefs - Rapports de suivi produits	- Documents de la revue documentaire (Voire la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne - Observation directe	- Analyse de contenus - Examen des critères de la 2^{ème} colonne - Triangulation des sources de données
Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?				
Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège de l'OIT ?				
Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour	- Ressources mises à disposition par les mandants - Adéquation des ressources du PPTD			

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
accomplir les plans du PPTD ?				
Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODD dans le pays a niveau d'implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun des mandants tripartites ?	- Documentation sur des initiatives d'intégration réussies ou sans suite			
Impact				
Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apportés aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ?	- Taux d'atteinte des cibles d'effets - Occurrence de changements attribuables au programme	- Documents de la revue documentaire (Voire la liste à la section <i>Processus méthodologiques</i>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne - Observation directe	- Analyse de contenus - Examen du niveau et de la qualité des critères de la 2 ^{ème} colonne - Triangulation des sources de données
Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?	- Compétences, capacités, ressources nouvellement acquises ou renforcées au niveau des mandants ou des institutions			
Viabilité/Durabilité				
Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ?	- Partenariat stratégique - Changements institutionnels (lois, conventions, signées, ratifiées, appliquées) ; - Compétences clefs, capacités, outils acquis - Appropriation - Utilisation des produits	- Documents de la revue documentaire (Voire la liste à la section <i>Processus méthodologiques</i>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne	- Analyser la conception du projet afin d'évaluer la prise en compte de la durabilité dès la phase de conception. - Évaluer les mesures prises pour pérenniser les résultats du projet.
Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non viabilité du PPTD ?				

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
	- Partenariat - Ressources	parties prenantes tripartites	- Observation directe	
Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ?	- Promotion du PPTD - Autonomie des organes de gouvernance - Ressources mises à disposition par les mandants	- Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites		
Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (national, local,) vont s'approprier durablement les résultats ?	- Intégration de produits du PPTD dans la gestion des ODD - Territorialisation des activités du PPTD			
Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID-19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	- Impact du confinement et de la distanciation sociale - Dispositifs et mesures palliatifs déployés - Impact de la réponse nationale au Covid sur le PPTD			
Thèmes transversaux				
Dans quelle mesure le PPTD a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ? Les interventions du PPTD ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ? Le PPTD a-t-il pris en compte, dans sa	- Cibles et indicateurs du cadre de résultats - Format des interventions du programme - Représentation des groupes vulnérables dans les organes de gouvernance et parmi les bénéficiaires - Désagrégation des données - Effets des résultats clefs du programme sur les groupes vulnérables et leur statut	- Documents de la revue documentaire (Voir la liste à la section <u>Processus méthodologiques</u>) - Informateurs clefs du BIT, de l'équipe du programmes et des représentants des parties prenantes tripartites - Membres du comité de pilotage - Spécialistes techniques - Bénéficiaires - Visites de sites	- Revue documentaire - Entrevues individuelles - Focus Groupes - Discussion en ligne - Observation directe	- Analyser la conception du projet afin d'évaluer la prise en compte de la durabilité dès la phase de conception. - Évaluer les mesures prises pour pérenniser les résultats du projet.

Questions	Mesure/Indicateur	- Sources de données - Parties prenantes - Informateurs	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Le PPTD a-t-il contribué effectivement à l'action contre le changement climatique ?	- Participation des mandants triparties - Intégration de problématiques liés au dialogue social, aux standards internationaux du travail et au changement climatique dans les interventions et les résultats du programme			

Annexe 3 : Analyse des indicateurs

Tableau 3 : Analyse des indicateurs, des cibles et des données de base

Indicateurs	Données de base	Cibles	- Analyse - Mesures de remédiation
R1.1 : Des politiques et programmes sectoriels intégrant l'emploi des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants adoptés et mis en œuvre d'ici 2023.			
(ii) Degré d'opérationnalité d'un cadre de coordination des politiques et stratégies créatrices d'emploi	Cadre coordination inexistant (Arrêté portant création du cadre de concertation) ; Décret portant création de la coalition nationale pour l'emploi des jeunes ;	- D'ici à 2022, le cadre de coordination est fonctionnel	- « Degré d'opérationnalité » est un indicateur vague et la cible correspondante « D'ici à 2022, le cadre de coordination est fonctionnel » est très peu « axée sur le résultat » et n'apporte ainsi pas avancée vers le résultat R11 - La revue a donc plutôt recherché les activités et la valeur ajoutée certifiant que ce cadre de coordination est bien opérationnel
R1.2. L'insertion socio-professionnelle sur le marché du travail des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, et des migrants améliorée, d'ici à 2023			
(i) Degré d'opérationnalité d'un système de suivi des sortants de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur	- En 2017, le pays ne dispose d'aucun système de suivi des sortants de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle	- D'ici à 2022, un système de suivi des sortants de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle	- L'indicateur n'est ni spécifique ni facilement mesurable et la cible qui y correspond n'est pas clairement formulée - La revue a recherché des services rendus découlant de l'activité du système de suivi des sortants
R1.3. Un cadre institutionnel et légal de l'économie informel est renforcé et adapté pour faciliter la transition vers le formel d'ici 2023			
(ii) Nombre de micro-entreprises de l'économie informelle bénéficiant d'appui en matière de transition vers le formel.	- Données non disponibles	- A déterminer avec la DOSI	- Nous avons ici un indicateur dont on ne connaît ni la situation de base ni la cible - La DOSI ayant disparu, le consultant a cherché des informations d'autres parties prenantes pour estimer les résultats en matière d'appui pour la formalisation
R2.1. Le système de protection sociale est étendu aux travailleurs et travailleuses non couverts, notamment les petits contribuables et les producteurs de l'économie informelle, d'ici à 2023.			
(ii) taux de couverture des travailleurs et travailleuses de l'économie informelle par le régime général de sécurité sociale	- Non disponible	- D'ici à 2022, les prestations de protection sociale sont disponibles et accessibles aux personnes pauvres et vulnérables (5%)	- Les données de référence ne sont pas disponibles ; - Une analyse a été faite pour vérifier la disponibilité effective de ces services pour le secteur informel

R2.3. La conformité des lieux de travail aux normes en sécurité et santé au travail accrue, d'ici 2023			
(i) Disponibilité de statistiques sur l'incidence des lésions (maladies professionnelles et accidents du travail) mortelles et non mortelles, désagrégées par sexe	- Les données sur l'incidence des lésions (maladies professionnelles et accidents du travail) professionnelles mortelles et non mortelles, sont partielles	D'ici à 2022, un système de collecte et d'analyse des statistiques sur l'incidence des lésions (maladies et accidents) professionnelles mortelles et non mortelles, désagrégées par sexe est opérationnel	- Les données de base sont non disponibles et la formulation de la cible « <i>un système de collecte et d'analyse des statistiques sur l'incidence des lésions (maladies et accidents) professionnelles mortelles et non mortelles, désagrégées par sexe est opérationnel</i> » est peu axée sur l'indicateur qui est plus précis car il évoque la « <i>disponibilité de statistiques</i> » - La revue a recherché l'existence de statistiques fourni par le système de collecte pour attester de son opérationnalité
R3.2. L'administration du travail est renforcée pour étendre ses services aux très petites et moyennes entreprises, y compris celles de l'économie informelle même en période de crise			
(i) Nb d'inspecteurs, de médecins, et contrôleurs de travail dont les capacités sont renforcées pour conduire une inspection dans les TPE/PME	- Non disponible	- D'ici à 2022, au moins 50 inspecteurs et inspectrices sont disponibles D'ici à 2022, au moins 6 médecins et 25 contrôleurs du travail sont formés	- Pour ces 2 indicateurs, les données de base ne sont pas définies. Ces indicateurs sont également quantitatifs alors que la qualité des renforcements de capacités aurait pu être estimée
(iii) Nb d'entreprises, y compris les TPE/PME visitées par l'inspection du travail par an	- Non disponible	- D'ici à 2022, au moins 500 entreprises, TPE/PME sont visitées par l'inspection	- Le consultant a donc travaillé sur la base du volume des nouveaux personnels formés et des nouvelles entreprises visitées
R3.3 La participation des partenaires sociaux au dialogue social est active et accrue			
(i) Nb de documents de politiques / stratégies et législation élaborées ou révisées avec la participation effective des partenaires sociaux	- Non disponible	- D'ici à 2022, au moins 1 politique / stratégie/ législation formulée ou révisée par an avec la participation effective des partenaires sociaux	- Les données de base n'ont pas été fournies pour ces 2 indicateurs - La cible pour la participation des femmes aurait pu être plus précise
(ii) Nombre de sessions tenues par les organes de dialogue social, avec la participation effective des femmes.	- Non disponible	- D'ici à 2022, au moins 1 session tenue par an par les organes de dialogue social, avec la participation effective des femmes.	- La revue a donc recherché les sessions tenues sur le dialogue social et le taux de femmes y ayant participé

Annexe 4 : Cadre de résultats du PPTD 2019-2023

Réalisations du PTD 2019-2023

Tableau 1 : Cadre de résultats du PPTD 2019-2023

Indicateurs	Moyens de vérification	Entité responsable	Date, Base de référence	Etapas Base de référence et date					Cible finale-date
Priorité n° 1: Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes, les personnes handicapées et les migrants									
Résultat 1.1 : Des politiques et programmes sectoriels intégrant l'emploi des jeunes, des femmes, des personnes handicapées et des migrants adoptés et mis en œuvre, d'ici à 2023,									
(i) Niveau de mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi	Rapport d'activité de la DGE	DGE	PNE disponible. 1 évaluation est en cours (Déc 2018)	Evaluation de la PNE	1 (début de mise en œuvre actualisation de la PNE)	2 (début de mise en œuvre effective)	3 (mise en œuvre assortie d'un mécanisme de suivi)		1 nouvelle PNE et met en œuvre son plan d'action en 2022
(ii) Degré d'opérationnalité d'un cadre de coordination des politiques et stratégies créatrices d'emplois	Rapport d'activité de la DGE du cadre de coordination	DGE Cadre de coordination	Un cadre de coordination et de S.E. existe, mais n'est pas opérationnel	0 (cadre inexistant)	1 (création du cadre dynamisé)	2 (le cadre opérationnel est doté des capacités)	3 (le cadre est pleinement opérationnel)		le cadre de coordination est fonctionnel en 2022
(iii) Nombre d'outils développés et mis à disposition des entreprises pour la riposte à la COVID-19	Rapport d'activité de l'ANPE et du Ministère chargé de l'emploi des jeunes du cadre de coordination	ANPE	Non disponible	0(outil inexistant)	3	2	0	0	5 outils sont développés et mis à disposition des entreprises pour la riposte à la Covid-19
Résultat 1.2: L'insertion socio-professionnelle sur le marché du travail des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, et des migrants améliorée, d'ici à 2023									
(i) Degré d'opérationnalité d'un système de suivi des sortants de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur	Rapport annuel d'activité de la METFP secrétariat technique du PSE	secrétariat technique du PSE	Système inexistant, requête reçue, et consultation commencée avec le PNUD	0 (système inexistant)	1 (création du système)	2 (le système est doté des capacités)	3 (le système est pleinement opérationnel)		3

(ii) Taux d'insertion des lauréats de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur, incluant les jeunes, les femmes, les personnes handicapées, et les migrants insérés	Rapport SIMT d'enquête d'insertion professionnelle de l'ONEF,	ANPE ONEF	Taux non déterminé	A définir	A définir	A définir	A définir	A définir	
Résultat 1.3: Un cadre légal et institutionnel renforcé et adapté pour la transition de l'économie informelle vers le formel									
(i) Niveau de mise en œuvre d'une stratégie de transition de l'économie informelle vers celle formelle tenant compte du genre et conforme à la recommandation 204 de l'OIT	Rapport d'activité de la DGOSI	DGOSI	2018	stratégie élaborée	stratégie adoptée et début de mise en œuvre	stratégie mise en œuvre	stratégie mise en œuvre	stratégie mise en œuvre en 2021	
(ii) Nombre de micro-entreprises de l'économie informelle bénéficiant d'appui en matière de transition vers le formel.	Rapport d'activité de la DGOSI	DGOSI	2018	A définir par DGOSI	A définir par DGOSI	A définir par DGOSI	A définir par DGOSI	A définir par DGOSI	
Priorité n° 2: Renforcement et extension de la protection sociale									
Résultat 2.1 : Le système de protection sociale étendu aux travailleurs et travailleuses non couverts, notamment les petits contribuables et les producteurs de l'économie informelle, même en période de crise d'ici à 2022.									
(i) document de politique nationale de protection sociale intégrant le genre adopté ;	Rapports annuels d'activité de la DGPS	MFPTRA	0 (2017)		1			1	
(ii) taux de couverture des travailleurs et travailleuses de l'économie informelle par le régime général de sécurité sociale ;	Rapports annuels d'activité de la CNSS	CNSS, MFPTRA	0% (2017)	0%	2%	3%	5%	5%	
(iii) Taux de couverture des travailleurs et travailleuses de	Rapports annuels d'activités de l'INAM. Rapports	INAM, DGPS	0%		2%	5%	8%	10%	

l'économie informelle par le régime d'assurance maladie	annuels d'activités de la DGPS								
(iv) Nombre de personnes en situation de vulnérabilité ayant bénéficié du programme Novissi et givedirect	Rapports annuels d'activités de la DGPS	DGPS	0%	0%	611076				
Résultat 2.2: La protection des droits des travailleurs migrants, hommes et femmes améliorée, d'ici à 2023									
(i) Nombre de conventions internationales et accords sous-régionaux sur les travailleurs migrants	Rapports annuels d'activité de la DGPS et de la DGT	MFPTRA	3 (2017)			1			4
(ii) Nombre de mesures d'amélioration de la protection sociale des migrants, tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles migrantes	Rapports annuels d'activité de la DGPS	MFPTRA	8 (2017)		1	1	1		11
Résultat 2.3: La conformité des lieux de travail aux normes en sécurité et santé au travail accrue, d'ici 2022									
(i) Disponibilité des statistiques sur l'incidence des lésions (maladies professionnelles et accidents du travail) mortelles et non mortelles, désagrégées par sexe	Rapports annuels d'activités de la DGPS, DGT, CNSS	DGPS	(97) 2017	120	150	180	200		650
(ii) Proportion d'entreprises ayant un comité de SST	Rapports statistiques de la DGT	DGT	(2017), 20%	25	30	35	40		40%
(iii) Nombre des accidents du travail et des maladies professionnelles	Rapport d'activités de la CNSS	CNSS	1854 (2017)		1 400	1000	500		500
Priorité 3 : Promotion des normes du travail par le dialogue social									

Résultat 3.1: La ratification et l'application des normes internationales du travail renforcée.									
(i) Nombre de nouvelles conventions ratifiées	Rapport d'activités de la DGT	DGT	28 /2017	0	0	0	0	2	30
(ii) Régularité de rapports sur l'application des normes soumis au BIT	Rapport d'activités de la DGT	DGT	0/2017	0	0	2	4	7	13
Résultat 3.2: L'administration du travail est renforcée pour étendre ses services aux très petites et moyennes entreprises, y compris celles de l'économie informelle, même en période de crises									
Indicateur de résultat 3.2.1: Nombre d'inspecteurs et de médecins de travail dont les capacités sont renforcées pour conduire une inspection dans les TPE/PME	Rapport d'activités de la DGT	DGT	27/2018	30	0	0	0	50	80
Indicateur de résultat 3.2.2: Nombre d'entreprises, y compris les TPE/PME contrôlées par les service d'inspection du travail	Rapport d'activité de la DGT	DGT	600/2018	100	100	100	200	200	700
Indicateur de résultat 3.2.3: Nombre d'outils développés et mis à disposition des services de l'administration du travail et des partenaires sociaux pour la riposte à la COVID-19	Rapport d'activité de la DGT	DGT	0/2019	0	5	0	0	0	5
Indicateur de résultat 3.2.4: Nombre de communications réalisées en période de COVID-19	Rapport d'activité de la DGT	DGT	0/2019	0	13	0	0	0	13
Indicateur de résultat 3.2.5: Nombre de contrôles effectués en période de COVID-19	Rapport d'activité de la DGT	DGT	0/2019	0	280	0	0	0	280

Résultat 3.3: Une participation active et accrue des partenaires sociaux au dialogue social									
(i) Nombre de documents de politiques/ stratégies/ législations formulées ou révisées avec la participation effective des partenaires sociaux	Rapports de collecte de données sur les activités des partenaires sociaux	DGT	ND/2017	1	0	1	1	1	4
(ii) Nombre de sessions tenues par les organes de dialogue social, avec la participation effective des femmes.	Rapport annuel d'activités du CNDS	CNDS	ND/2017	3	1	2	2		8

Annexe 5 : Liste des acteurs interrogés

Identité	Structures - Fonction	Date	Heure
Mr Tondema Anate	Directeur Général du Travail	Lundi 5 mai	15h-16h
Mr Essohan Kakomkate	DGT Directeur des études recherches et statistiques Secrétaire du PPTD	Lundi 5 mai	15h-16h
Mr Kiliou Komla	BIT Coordinateur de projet	Lundi 5 mai	16h30- 18h
Mme Djhamila	BIT Assistante administrative et financière	Lundi 5 mai	16h30- 18h
Mr Gbatchi Elom	DPS	Mardi 6 mai	9h45-10h 45
Mr Ezzo Pagnan	DPS Inspecteur du travail et des lois sociales chargé de prévoyance sociale	Mardi 6 mai	9h45-10h 45
Mme Assédé Lomdo	DPS Inspecteur du travail et des lois sociales chargé de la santé et la sécurité au travail	Mardi 6 mai	9h45-10h 45
Mr Kera Hodabalo	CTIEF Membre du comité technique intersyndical de l'économie informelle	Mardi 6 mai	15h- 16h30
Mme AKABOU Angela Aziabou (CNTT)	CTIEF Présidente du comité technique intersyndical de l'économie informelle	Mardi 6 mai	15h- 16h30
Mr Rodrigue Kamingh	DGT Inspecteur du travail	Mercredi 7 mai	9h20- 11h05
Mme Angèle Agbah	DGT Inspectrice du travail	Mercredi 7 mai	9h20- 11h05
Mr Amoussou Faustin	BIT Dialogue social Dakar	Mercredi 7 mai	13h
Mr Ayiyi Kpekou	DGE Directeur des études prospectives et du suivi évaluation intérimaire du DG retraité	Mercredi	15h-16h10
Mr Korodowou Sadikou	DGE Inspecteur du Travail Suivi évaluation	Mercredi	15-16h10
Mr Tonou Lassé	DGE Chargé de stratégie et programme	Mercredi	15h-16h10
Mr Sogbo Efanam	Fonction Publique Directeur général de la fonction publique	Mercredi 7 mai	16h30 17h
Mme Ayawavi M. Marcelline Galley-Agbessi	DGT Directrice des normes	Jeudi 8 mai	10h – 10h30
Mr Frederic Bandon Mboyong	BIT Specialist Himo Dkr	Vendredi 8 mai	17h 18h
Mr Kavunga Kambale	BIT Chargé de programme BIT CO Abidjan	Vendredi 9 mai	8h-9h
Mme Doriane Pognon	CNP Assistante juridique et sociale	Vendredi 9 mai	18h-18h45

Mr Mensa Kogbetse	CNP chargé de la formation	Vendredi 9 mai	18h-18h45
Mme Lawson-Oloukounle Nadou	STT Coordinatrice générale	Lundi 12 mai	10h 13h
Mr Baba awoula Yati	Secrétaire général du GSA	Lundi 12 mai	10h 13h
Mr Ahoro Atchindé Amakoue	Secrétaire général UGSL	Lundi 12 mai	10h 13h
Mr M. Vissikou Senouvo	Secrétaire général UNSIT	Lundi 12 mai	10h 13h
Mr Agui Yves Palanga	Secrétaire général de CNTT	Lundi 12 mai	10h 13h
Mr Kossi Amoussouvi	Représentant du secrétaire général de la CSTT	Lundi 12 mai	10h 13h

Annexe 6 : Décrets et Arrêtés pris

- Décret n° 2022-081/PR du 06 juillet 2022 relatif à l'institut national d'assurance maladie (INAM) ;
- Décret n° 2022-086/PR du 03 août 2022 portant missions, composition, organisation et fonctionnement du comité de régulation de l'assurance maladie universelle ;
- Décret n° 2023-093/PR du 04 octobre 2023 fixant le panier de soins de référence de l'Assurance Maladie Universelle (AMU) pour les salariés du secteur public et les travailleurs du secteur privé formel ;
- Décret n° 2023-094/PR du 04 octobre 2023 fixant le cadre contractuel entre l'organisme de gestion et les organismes gestionnaires délégués de l'assurance maladie universelle ;
- Décret n° 2023-095/PR du 04 octobre 2023 fixant les modalités d'accès aux prestations de soins de santé couvertes par l'Assurance Maladie Universelle (AMU) ;
- Décret n° 2023-096/PR du 04 octobre 2023 fixant les taux, montants et modalités de recouvrement des cotisations sociales et autres contributions dues au titre de l'Assurance Maladie Universelle (AMU) ;
- Décret n° 2023-097/PR du 11 octobre 2023 confiant la gestion de l'Assurance Maladie Universelle (AMU) à l'institut National d'Assurance Maladie (INAM) et à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- Décret n° 2023-098/PR du 11 octobre 2023 fixant les conditions et les modalités d'assujettissement, d'affiliation et d'immatriculation au Régime d'Assistance Médicale (RAM) de l'Assurance Maladie Universelle (AMU) ;
- Décret n° 2023-099/PR du 11 octobre 2023 fixant les conditions et les modalités d'affiliation et d'immatriculation au Régime d'Assurance Maladie Obligatoire (RAMO) ;
- Décret n° 2023-100/PR du 11 octobre 2023 fixant les modalités du contrôle médical en assurance maladie universelle ;
- Décret n° 2023-101/PR du 11 octobre 2023 fixant les modalités et les procédures de conclusion, de suspension et de résiliation des conventions entre les organismes de gestion et les prestataires de soins et services de santé ;
- Décret n° 2023-102/PR du 11 octobre 2023 portant attributions, organisation et fonctionnement de la commission de recours gracieux de l'organisme de gestion de l'assurance maladie universelle ;
- Décret n° 2023-103/PR du 11 octobre 2023 définissant les valeurs et nomenclatures des actes et produits pharmaceutiques couverts par le régime d'assurance maladie universelle ;
- Décret n° 2023-107/PR du 20 octobre 2023 portant création d'un fonds d'appui au secteur social ;
- Arrêté sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, sexuel ou moral, de la violence ou de l'intimidation en milieu professionnel et sur les lieux de travail ;
- Arrêté sur l'accessibilité des personnes handicapées aux lieux de travail ;
- Arrêté sur les conditions d'organisation et les modalités de fonctionnement des délégués du personnel ;
- Arrêté sur les modalités pratiques d'application des dispositions de la convention stages-études ;
- Arrêté sur les conditions d'exercice des droits d'alerte et de retrait ;
- Arrêté sur les différentes formes d'unions syndicales ;

- Arrêté sur le repos hebdomadaire obligatoire ;
- Arrêté sur les conditions et mesures spécifiques de sécurité et santé dans les secteurs d'activité dangereux.

Annexe 7 : Bibliographie

- PND Togo 2018-2022_V0.2.1PPTD Togo validé le 13 sept
- UNDAF 2014-2018
- Rapport technique de l'atelier de relecture du PPTD du 24/11/2022
- Lettre de transmission du tableau synthèse du PPTD et requête pour l'évaluation à mi-parcours
- Synthèse des modifications PPTD vf
- PPTD Togo Matrice résultats version finale Consolidée validée 24/11/22
- Crisis response proposal for Togo Final
- Brochure RBSA-Togo
- Loi N 2021-022 instituant l'assurance maladie universelle en république togolaise
- Atelier d'élaboration et de validation des projets de panier de soins, de l'architecture de mise en œuvre de l'AMU et des projets de textes d'application de la loi sur l'AMU
- Rapport technique de la formation en ligne sur la protection sociale en santé 2023 « lutter contre les iniquités dans l'accès aux soins de santé »
- Rapport des séances de finalisation du rapport de l'étude sur les mécanismes adaptés d'affiliation et de collecte automatique des cotisations au titre de l'assurance maladie universelle au Togo auprès des travailleurs de l'économie informelle et des mesures incitatives
- Liste des décrets adoptés en CM en application de la loi AMU
- Rapport annuel protection sociale vf 07112023
- Rapport annuel sur la protection sociale 2023 16082024 (validé)
- Rapport atelier financement PS 09 06 23
- Rapport général de la formation des Elus locaux
- Rapport Protection Social 2021 VF 02032023
- Rapport PS Provisoire 08092021 final
- Travail décent dans l'économie informelle au Togo : mise en œuvre de la R204 de l'OIT
- Guidance Note 3.1 integrating gender equality
- Checklist 4.2 Préparer le rapport d'évaluation
- Checklist 4.6. Préparer le rapport initial
- Checklist 4.8 writing inception report
- Guidance Note 4.1 Evaluation manager
- Guidance note N0.17: Conducting decent work country programme internal reviews

Annexe 8 : Chronogramme de l'évaluation

ACTIVITES - LIVRABLES	Avril 2025		Mai 2025				Juin 2025		
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem 8	Sem 9

PHASE PREPARATOIRE									
(i) Réunion de cadrage									
(ii) Revue documentaire									
(iii) Draft du rapport de démarrage									
(iv) Version finale du rapport de démarrage									
PHASE DE COLLECTE DE DONNEES									
(v) Collecte de données – Visites sur le terrain									
(vi) Présentation des constats préliminaires									
PHASE DE REDACTION									
(vii) Analyse des données - Rédaction et dépôt de la version provisoire du rapport de la revue									
(viii) Prise en compte des constats des observations et dépôt de la version finale du rapport									

Annexe 9 : Outils de collecte des données primaires

Protocole d'entretien

Préambule : Le protocole d'entrevue clarifie l'objet des consultations, précise le rôle et les droits des participants, expose les principes du respect mutuel, de l'équité, du consentement éclairé, de la confidentialité et de l'importance d'instaurer un dialogue constructif : toutes choses qui renforcent la participation tripartite, la fiabilité de l'information et la productivité des interviews.

Formulation du Protocole d'entretien

En réponse aux exigences de sa politique d'évaluation, le BIT mène actuellement une revue finale du PPTD du Togo en se concentrant sur le cycle de 2019 à 2023 afin d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations pour informer au mieux la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général et à l'élaboration du prochain PPTD en particulier.

Dans le cadre de cet entretien, nous souhaiterions recueillir votre vécu et votre opinion sur les stratégies du programme, sa gouvernance, sa mise en œuvre et ses performances en discutant plus particulièrement de ses principales contributions aux objectifs de développement du pays, ses effets socioéconomiques, votre niveau de participation, vos attentes, préoccupations et recommandations, en s'appuyant sur les critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) : - Pertinence, - Cohérence, - Efficacité, - Efficience, - Impact, - Durabilité.

Cette évaluation est réalisée par un consultant indépendant du BIT et des mandants tripartites, sous la coordination d'une task-force composée de membres du bureau pays et du bureau régional de l'OIT à Abidjan avec l'appui du comité de pilotage du PPTD et de son secrétariat.

Cet entretien devrait durer autour de 45 mn.

- Votre participation est entièrement volontaire et n'affectera nullement vos relations avec aucune des parties prenantes ;
- Vos avis et commentaires - quels qu'ils soient - sont précieux et seront utilisés dans le cadre de l'analyse générale avec d'autres informations et données collectées durant la revue ;
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ni de réponses souhaitables ou indésirables et tout ce que vous direz restera confidentiel dans la mesure où votre nom ne sera pas associé à vos réponses ;
- Vous êtes libre de refuser de répondre à toute question ou d'arrêter l'entretien à tout moment ;

☞ Comprenez-vous le but et la nature de cette consultation et souhaitez-vous participer en tant qu'informateur clé en répondant à une série de questions ?

☞ Avez-vous des questions avant le démarrage de l'entrevue ?

☞ Pour les besoins de la transcription, cet entretien pourrait être enregistré avec votre autorisation.

☞ Guide d'entretien pour le staff du BIT

Date	Lieu	Heure - Début	Heure - Fin
------	------	---------------	-------------

Prénom Nom	Institution - Fonction		Téléphone - email

Evaluabilité

1. Où en est la collaboration entre le BIT et le Togo ? Précisez les mandants et les domaines.
2. Le système de suivi évaluation est-il fonctionnel, efficace et produit-il des données de qualité désagrégées et compilées ?

Pertinence - Cohérence

3. Le PPTD est-il en cohérence avec la stratégie nationale de développement, les priorités des partenaires sociaux et les besoins des populations ciblées ?
4. Y a-t-il une complémentarité voire des synergies entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?

Efficacité

5. Quels sont les résultats Globaux, les changements induits, les facteurs favorables et les facteurs bloquants ?
6. Quels produits ont été livrés, lesquels ont été utilisés et quels effets ont été obtenus ?

Efficience

7. Que pensez-vous du coût des activités par rapport aux résultats atteints ?
8. Y'avait-il pour les interventions effectuées, des alternatives plus efficaces ?

Mécanismes et arrangements de gestion

9. Que pensez-vous de la fluidité et de la convivialité des procédures de décision et de décaissement ?
10. Comment était la coopération avec les institutions nationales et la société civile ?
11. Quel a été l'appui administratif, technique et politique de l'OIT à tout niveau ?
12. Quelles ressources techniques et financières ont été mises en place et quelle a été la contribution des mandants, du partenariat et l'adéquation des ressources disponibles ?
13. Qu'en est-il des capacités des mandants pour intégrer le PPTD dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'activités liées aux ODD quels sont les besoins et gaps à combler ?

Impact

14. Quels changements concrets ont eu lieu pour les mandants et les bénéficiaires finaux ?
15. De quels renforcements de capacités ont bénéficié les mandants et les institutions nationales ?
16. Quels ont été les résultats en termes d'environnement politique favorisant la durabilité (Politiques, Lois, Compétences, Attitudes) ?

Durabilité/viabilité des résultats

17. Quels facteurs ont eu une influence sur la viabilité ou la non viabilité des résultats ?
18. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?
19. Quelles stratégies ont été déployées pour assurer une appropriation durable des résultats par les institutions au niveau national et local ?

20. Quel est l'impact de la réponse nationale à la Covid 19 sur l'approche de durabilité du PPTD et comment les parties prenantes ont-elles pu transformer ce défi en opportunité ?

Thèmes transversaux

21. Combien et comment les interventions ont été équitablement profitables et amélioré les statuts des hommes, des femmes, des jeunes et des personnes handicapées et vulnérables ?

22. Dans quelle mesure le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du PPTD ?

23. Quelle a été la contribution effective du PPTD à l'action contre le changement climatique ?

24. Quels principaux problèmes ont été rencontrés lors de la mise en œuvre du PPTD ?

Recommandations - Leçons apprises

25. Quelles sont vos recommandations pour la suite de la collaboration entre le BIT et le gouvernement ?

26. Quelles principales leçons apprises et bonnes pratiques émergentes peut-on tirer de la mise en œuvre du PPTD ?

Guide d'entretien pour les représentants du gouvernement

Date	Lieu	Heure - Début	Heure - Fin
Prénom Nom	Institution - Fonction		Téléphone - email

Evaluabilité

1. Les indicateurs et les cibles du PPTD permettent-ils une bonne évaluabilité ?
2. Le système de suivi évaluation est-il fonctionnel, efficace et produit-il des données de qualité désagrégées et compilées ?

Pertinence/cohérence

3. Le PPTD est-il en cohérence avec la stratégie nationale de développement, les priorités des partenaires sociaux et les besoins des population ciblée ?
4. Y a-t-il une complémentarité voire des synergies entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?

Efficacité

5. Quels sont les résultats Globaux, les changements induits, les facteurs favorables et les facteurs bloquants ?
6. Quels produits ont été livrés, lesquels ont été utilisés et quels effets ont été obtenus ?
7. Quels produits n'ont pas été livrés et pourquoi ?
8. Quelles ont été les incidences de la COVID-19 et les mesures de remédiation prises ?

Efficience

9. Que pensez-vous du coût des activités par rapport aux résultats atteints ?
10. Les délais ont-ils été tenus ?
11. Y'avait-il pour les interventions effectuées, des alternatives plus efficiente ?

Mécanismes et arrangements de gestion

12. Y'avait-il une compréhension claire des rôles et responsabilités et un suivi efficace des performances ?
13. Que pensez-vous de la fluidité et de la convivialité des procédures de décision et de décaissement ?
14. Quel a été l'appui administratif, technique et politique de l'OIT à tout niveau ?
15. Quelles ressources techniques et financières ont été mises en place et quelle a été la contribution des mandants, du partenariat et l'adéquation des ressources disponibles ?
16. Qu'en est-il des capacités des mandants pour intégrer le PPTD dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'activités liées aux ODD quels sont les besoins et gaps à combler ?

Impact

17. Quels changements concrets ont eu lieu pour les mandants et les bénéficiaires finaux ?
18. De quels renforcements de capacités ont bénéficié les mandants et les institutions nationales ?
19. Quels ont été les résultats en termes d'environnement politique favorisant la durabilité (Politiques, Lois, Compétences, Attitudes) ?

Durabilité/viabilité des résultats

20. Quels facteurs ont eu une influence sur la viabilité ou la non viabilité des résultats ?
21. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?
22. Quelles stratégies ont été déployées pour assurer une appropriation durable des résultats par les institutions au niveau national et local ?
23. Quel est l'impact de la réponse nationale à la Covid 19 sur l'approche de durabilité du PPTD et comment les parties prenantes ont-elles pu transformer ce défi en opportunité ?

Thèmes transversaux

24. Combien et comment les interventions ont été équitablement profitables et amélioré les statuts des hommes, des femmes, des jeunes et des personnes handicapées et vulnérables ?
25. Dans quelle mesure le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du PPTD ?
26. Quelle a été la contribution effective du PPTD à l'action contre le changement climatique ?
27. Quels principaux problèmes ont été rencontrés lors de la mise en œuvre du PPTD ?

Recommandations – Leçons apprises

28. Vos recommandations pour la suite de la collaboration entre le BIT et le gouvernement
29. Principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et à la mise en œuvre du PPTD

Guide d'entretien pour les partenaires sociaux

<i>Date</i>	<i>Lieu</i>	<i>Heure - Début</i>	<i>Heure - Fin</i>
<i>Prénom Nom</i>	<i>Institution - Fonction</i>		<i>Téléphone - email</i>

Pertinence/Cohérence

1. Le PPTD est-il en cohérence avec la stratégie nationale de développement, les priorités des partenaires sociaux et les besoins des population ciblée ?
2. Y a-t-il une complémentarité voire des synergies entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?

Efficacité

3. Quels sont les résultats Globaux et les changements induits ? Quels ont été les facteurs favorables et les facteurs bloquants ?
4. Quels produits ont été livrés, lesquels ont été utilisés et quels effets ont été obtenus ?
5. Quels produits n'ont pas été livrés et pourquoi ?
6. Quelles ont été les incidences de la COVID-19 et les mesures de remédiation prises ?

Efficience

7. Que pensez-vous du coût des activités a rapport aux résultats atteints
8. Les délais ont-ils été tenus ?
9. Y'avait-il pour les interventions effectuées, des alternatives plus efficiente ?

Mécanismes et arrangements de gestion

10. Quel a été l'appui administratif, technique et politique de l'OIT à tout niveau ?
11. Quelles ressources techniques et financières ont été mise en place et quelle a été la contribution des mandants, du partenariat et l'adéquation des ressources disponibles ?
12. Qu'en est-il des capacités des mandants pour intégrer le PPTD dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'activités liées aux ODD quels sont les besoins et gaps à combler

Impact

13. Quels changements concrets ont eu lieu pour les mandants et les bénéficiaires finaux ?
14. De quels renforcements de capacités ont bénéficié les mandants et les institutions nationales ?
15. Quels ont été les résultats en termes d'environnement politique favorisant la durabilité (Politiques, Lois, Compétences, Attitudes)

Durabilité/viabilité des résultats

16. Quels facteurs ont eu une influence sur la viabilité ou la non viabilité des résultats ?
17. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?
18. Quelles stratégies ont été déployées pour assurer une appropriation durable des résultats par les institutions au niveau national et local ?

Thèmes transversaux

19. Les besoins stratégiques et les priorités, différenciés des hommes, des femmes, des jeunes et des personnes handicapées et vulnérables ont-ils été pris en compte ?

20. Combien et comment les interventions ont été équitablement profitables et amélioré les statuts des hommes, des femmes, des jeunes et des personnes handicapées et vulnérables ?
21. Quelle a été la contribution effective du PPTD à l'action contre le changement climatique ?
22. Quels principaux problèmes ont été rencontrés lors de la mise en œuvre du PPTD ?

Recommandations – Leçons apprises

23. Vos recommandations pour la suite de la collaboration entre le BIT et le gouvernement
24. Principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et à la mise en œuvre du PPTD

Annexe 10 : Participants à l'atelier des parties prenantes du 16/05/2025 à la DGT à Lomé

MINISTRE DE LA REFORME DU SERVICE PUBLIC,
DU TRAVAIL ET DU DIALOGUE SOCIAL

CABINET

DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL

REPUBLIQUE TOGOLAISE
TRAVAIL-LIBERTE-PATRIE

Lomé, le

SEANCE DE TRAVAIL POUR LA REVUE DU
DOCUMENT PPTD 2019-2023

LISTE DE PRESENCE

N°	NOM & PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACTS	SIGNATURE
01	BASSA Amma Yeh	CEST	SG BSA	Tél.: 90090866 Email: amma.yeh@yehof	
02	KOGBETSE Mensa	Conseil National du Patronat	Chargé de Formation	Tél.: 90989593 Email: mensakogbetse@gmail.com	
03	BELEI Kouadjon B.	CGCT	chef Département Recrutement	Tél.: 90-03-18-00 Email: Belei@tde.tg	
04	ABALO Waltefi	UGSL	Retraite	Tél.: 9019-6223 Email: wabalo@yehoo.com	
05	AMAKOUE A. Atchindé	UGSL	SG	Tél.: 90048130 Email: amakoue.ahort@tchindé	
06	LAMBONI Gakangu	DGPS	Inspecteur du Travail	Tél.: 90902815 Email: lambonigakangu@gmail.com	
07	ABBÉY Kokouli	ANPE	Directeur DOPP	Tél.: 909817638 Email: k.abbey@anpetogo.org	

08	FANTOUCCI Yacouï Bruno	DGT	DGAT	Tél : 90266862 Email : fantoucci@paysabidjan.com	
09	GBATEM Elém	DGPS	DG	Tél : 90119325 Email : dgps@paysabidjan.com	
10	AKOSSOU Komlan	DGT	PSY DU TRAVAIL	Tél : 90009877 Email : komlanmauriedyako@paysabidjan.com	
11	ANATE Tondéme	DGT	DG	Tél : 80288186 Email : anate@paysabidjan.com	
12	KAMINGH Rodrigue	DGT	Inspecteur du travail	Tél : 90236318 Email : maguinkamingh@paysabidjan.com	
13	BLEWUSST Iréné	DGT	inspecteur du travail	Tél : 9136278 Email : ireneblewusst@paysabidjan.com	
14	KORODOYOUN Sadikou	DGE	Inspecteur du travail	Tél : 90232541 Email : korosadi@paysabidjan.com	
15	KILIOU Koula	BIT	CNP	Tél : 90001989 Email : kiliou@paysabidjan.com	

PARTICIPANTS EN LIGNE

16. Mr Pacome DESSERO - BIT Bureau régional Abidjan
17. Mr DJE Nguessan Pierre - BIT Bureau pays Abidjan
18. Mr BAIZEBBE Na Pahimi - BIT Bureau régional Abidjan
19. Mme Dayiri Mylène Kamara Soro - BIT Bureau pays Abidjan