MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES
---
SECRETARIAT PERMANENT POUR LE SUIVI
DES POLITIQUES DE REFORMES ET DES
PROGRAMMES FINANCIERS (SP-PRPF)
---
SERVICE DU SUIVI DES REFORMES
ET DES RELATIONS AVEC L'UNION EUROPEENNE
---

REPUBLIQUE TOGOLAISE
*Travail-Liberté-Patrie*
---

# PROJET DE RAPPORT DE PERFORMANCE DES REFORMES DANS LES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT A FIN DECEMBRE 2016

MAI 2017

**TABLE DES MATIERES**

SIGLES ET ABREVIATIONS ..... 3
Introduction ..... 6
I. Synthèse des résultats à fin décembre 2016 ..... 7
1.1. Situation économique et financière au 31 décembre 2016 ..... 7
1.1.1. Contexte des réformes ..... 7
1.1.2. Analyse de la situation économique et financière ..... 7
1.2. Difficultés rencontrées ..... 14
II. Evaluation de la performance du PA-RGFP et dans les différents départements ministériels ..... 15
A- Evaluation de la performance du PA-RGFP ..... 15
1. Cadre juridique des finances publiques ..... 15
2. Mobilisation des ressources financières ..... 15
3. Prévision, programmation et exécution budgétaires ..... 27
4. Renforcement du contrôle ..... 55
5. Informatisation des services ..... 67
6. Marchés publics ..... 72
7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation ..... 81
8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire ..... 82
9. Renforcement des capacités ..... 84
B- Evaluation de la performance des réformes dans les différents départements ..... 85
1. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes ..... 85
2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ..... 91
3. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative ..... 96
4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique ..... 103
5. Ministère des Infrastructures et des Transports ..... 111
6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile ..... 117
7. Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine ..... 126
8. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique ..... 130
9. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales ..... 139
10. Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme ..... 144
11. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières ..... 157
12. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie ..... 167
13. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle ..... 172
14. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République ..... 178
15. Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique ..... 182
16. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale ..... 194
17. Ministère des Mines et de l'Energie ..... 199
18. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation ..... 202
19. Ministère de la Planification du Développement ..... 210
20. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ..... 217
21. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme ..... 223
Conclusion et recommandations ..... 230

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| AFRISTAT | Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne |
| AFRITAC | Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international |
| AN | Assemblée nationale |
| BAD | Banque africaine de développement |
| BADEA | Banque arabe pour le développement de l'Afrique |
| BCEAO | Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| BGCT | Balance générale des comptes du Trésor |
| BM | Banque mondiale |
| BOAD | Banque ouest africaine de développement |
| BT | Basse tension |
| CASEF | Centre administratif des services économiques et financiers |
| CBMT | Cadre budgétaire à moyen terme |
| CCEMS | Commission de contrôle des effectifs et de la masse salariale |
| CCIT | Chambre de commerce et d'industrie du Togo |
| CCMP | Cellule de contrôle des marchés publics |
| CCP | Comptes chèques postaux |
| CdC | Cour des comptes |
| CDMT | Cadre de dépenses à moyen terme |
| CDS-MT | Cadre de dépenses sectoriel à moyen terme |
| CEDEAO | Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest |
| CEET | Compagnie énergie électrique du Togo |
| CEF | Centre de formalités des entreprises |
| CGAF | Compte général de l'administration des finances |
| CHP | Centre hospitalier préfectoral |
| CHR | Centre hospitalier régional |
| CHU | Centre hospitalier universitaire |
| CNDP | Comité national de la dette publique |
| CPE | Comptables principaux de l'Etat |
| CPMP | Cellule de passation des marchés publics |
| CRT | Caisse de retraites du Togo |
| DB | Direction du budget |
| DCF | Direction du contrôle financier |
| DDP | Direction de la dette publique |
| DeMPA | Debt Management Performance Assessment |
| DF | Direction des finances |
| DFCEP | Direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan |
| DGB | Direction générale du budget |
| DGC | Déclaration générale de conformité |
| DGTCP | Direction général du trésor et de la comptabilité publique |
| DNCF | Direction nationale du contrôle financier |
| DNCMP | Direction nationale du contrôle des marchés publics |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| DTP | Durée totale planifiée pour réaliser l'activité |

| | |
|---|---|
| DUE | Délégation de l'Union européenne |
| ECA | Estimation du coût total à l'achèvement de l'activité |
| EDA | Estimation de la durée totale à l'achèvement de l'activité |
| EDIL | Ecole D'Initiative Locale |
| ENA | Ecole nationale d'administration |
| ENS | Ecole Nationale Supérieure |
| ETFP | Enseignement Technique et Formation Professionnelle |
| FACT | Fonds d'Appui aux Collectivités Locales |
| FCFA | Franc de la communauté financière africaine |
| FCFA | Franc de la Communauté Financière d'Afrique |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FTF | Fédération Togolaise de Football |
| GFP | Gestion des finances publiques |
| GUCE | Guichet unique du commerce extérieur |
| GUPGA | Guide de l'utilisateur de la plateforme de gestion de l'aide |
| HCM | Haut conseil de la mer |
| HEC | Haute Ecole Commerciale |
| ICAT | Institut de Conseil et d'Appui Technique |
| IFU | Identifiant Fiscal Unique |
| IGE | Inspection générale d'Etat |
| IGF | Inspection générale des finances |
| IHPC | Indice harmonisé des prix à la consommation |
| INSEED | Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques |
| IPE | Indice de performance sur l'échéancier |
| IPC | Indice de performance sur les coûts |
| ITIE | Initiative pour la transparence dans les industries extractives |
| ITRA | Institut Technique de Recherche Agronomique |
| LYDIL | Lycée d'Initiative Locale |
| MAEH | Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique |
| MEF | Ministère de l'économie et des finances |
| MSFP | Manuel des statistiques des finances publiques du FMI |
| MT | Moyenne tension |
| NBE | Nomenclature budgétaire de l'Etat |
| ONAEM | Organisme national chargé de l'Etat en mer |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OTR | Office togolais des recettes |
| PAI | Projet d'appui institutionnel de l'Union européenne |
| PAMOCI | Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités |
| PAP | Programme d'Actions Prioritaires |
| PA-RGFP | Plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques |
| PCE | Plan comptable de l'Etat |
| PE | Plan d'engagement |
| PEFA | Public Expenditure and Financial Accountability |
| PEMFAR | Public Expenditure Management and Financial Accountability Review |
| PGA | Plateforme de gestion de l'aide |

| | |
|---|---|
| PGD | Plan de gestion des données de la plateforme de gestion de l'aide |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PIMA | Public Investment Management Assessment |
| PIP | Programme d'investissement public |
| PLR | Projet de loi de règlement |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PONAT | Politique Nationale de l'Aménagement du Territoire |
| PPM | Plan de passation de marchés |
| PPTE | Pays Pauvre Très Endetté |
| PR | Président de la République |
| PRECOMAT | Modèle de prévision des comptes macroéconomiques du Togo |
| ProDeG/GIZ | Projet Bonne gouvernance et Décentralisation de la GIZ |
| PROVONAT | Programme de volontariat national |
| PT | Plan de trésorerie |
| PTA | Plan de travail annuel |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| RGCP | Règlement général de la comptabilité publique |
| SCAPE | Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi |
| SEGUCE | Société d'exploitation du guichet unique du commerce extérieur |
| SGPA | Système de Gestion du Personnel de l'Administration |
| SICA | Système interbancaire de compensation automatique |
| SIG | Système d'Information Géographique |
| SIGFiP | Système intégré de gestion des finances publiques |
| SIGMAP | Système intégré de gestion des marchés publics |
| SP-PRPF | Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers |
| STAR | Système de transfert automatisé et de règlement |
| SYGADE | Système de gestion et d'analyse de la dette |
| TDR | Termes de Référence |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TOFE | Tableau des opérations financières de l'Etat |
| TRE | Tableau des ressources et des emplois |
| TVT | Télévision Togolaise |
| UE | Union européenne |
| UEMOA | Union économique et monétaire ouest africaine |
| UNFPA | Fonds des Nations Unies pour la Population |
| UNICEF | Organisation des nations unies pour l'enfance |
| UTB | Union togolaise de banques |
| VA | Valeur acquise |
| VP | Valeur planifiée de l'activité |

## Introduction

Dans le cadre du suivi des réformes et suite aux différentes réunions, les points focaux et les correspondants thématiques ont élaboré les rapports qui ont été consolidés pour obtenir ce rapport de performance des réformes. Les points focaux ont la charge de suivre les réformes dans les différents départements ministériels tandis que les correspondants thématiques ont pour mission de suivre les réformes inscrites dans le plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques.

Les points focaux sont désignés par chaque ministère et les correspondants thématiques par chaque service ou institution concernés.

Chaque point focal et correspondant thématique élabore les rapports trimestriels, semestriels et annuels et les fait valider par son service, son institution ou son ministère de tutelle.
Tous ces rapports validés sont transmis au Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF) pour la consolidation et la mise en cohérence.

Le projet de rapport de performance des réformes à fin décembre 2016 est structuré en deux parties : (i) la première partie fait la synthèse des résultats des réformes et (ii) la deuxième partie présente l'évaluation de la performance du plan d'actions de la réforme des finances publiques ainsi que l'évaluation de la performance des réformes dans les différents départements ministériels.

# I. Synthèse des résultats à fin décembre 2016

## 1.1. Situation économique et financière au 31 décembre 2016

### 1.1.1 Contexte des réformes

Le Document de Stratégie des Réformes (DSR), adopté par le Gouvernement en septembre 2010, trace un cadre cohérent au sein duquel les ministères élaborent et exécutent leurs propres réformes. Ces réformes sont agrégées en une matrice unifiée.

La Matrice Unifiée des Réformes qui opérationnalise la stratégie des réformes, permet d'éviter que chaque bailleur de fonds vienne avec sa propre réforme qui ne correspondrait pas aux priorités du Gouvernement. Les efforts du gouvernement pour aligner son système de gestion des finances publiques sur les standards internationaux sont marqués par un certain nombre de mesures et d'actions contenues dans le plan d'actions de la gestion de la réforme des finances publiques (PA-RGFP) intégré au Document de Stratégie des Réformes.

Le suivi de la stratégie des réformes conduit à faire l'analyse de la situation économie et financière permettant de constater l'évolution du secteur réel, de l'exécution du budget de l'Etat, de la situation monétaire et de la balance des paiements.

### 1.1.2 Analyse de la situation économique et financière

***Secteur réel***

L'activité économique en 2016 évoluerait dans un environnement national marqué par la poursuite de l'exécution des projets du PNIASA. Une reprise est attendue au niveau du secteur primaire qui devrait rattraper la contraction observée en 2015. Le secteur primaire bénéficierait des mesures de soutien du Gouvernement, notamment la mise à disposition à temps des intrants agricoles. La croissance économique du PIB réel en 2016 serait essentiellement portée par le secteur primaire.

Dans le secteur secondaire, les productions de clinker et de ciment seraient en hausse alors que le phosphate connaîtrait un repli. La performance attendue des industries extractives hors phosphate serait essentiellement portée par la production du clinker qui bénéficierait de la mise en service totale de l'usine de la société SCANTOGO. Les bâtiments et travaux publics seraient en hausse et bénéficieraient ainsi aux industries connexes, notamment les aciéries et les cimenteries.

Au niveau du secteur tertiaire, le transport terrestre serait bien orienté eu égard à la consommation élevée des produits pétroliers. L'activité de transport proviendrait également de l'Aéroport international Gnassingbé Eyadema (AIGE) après la mise en service le 26 avril 2016 de la nouvelle aérogare avec les promesses d'arrivée très prochaine de nouvelles compagnies.

Eu égard à ces hypothèses, le taux de croissance du PIB réel s'établirait à 5,0% en 2016 contre 5,3% en 2015. Ce tassement s'expliquerait notamment par le recul de la production de phosphate.

La situation des différentes composantes du PIB se présenterait comme suit :

| Valeur ajoutée des secteurs | | | |
|---|---|---|---|
| **PIB A PRIX CONSTANTS (en milliards de FCFA)** | **2015** | **2016[1]** | **Variation en %** |
| Secteur primaire | 421,9 | 459,1 | 8,8 |
| Secteur secondaire | 304,7 | 315,1 | 3,4 |
| Secteur tertiaire | 443,6 | 457,2 | 3,1 |
| Prod. lmp services bancaires | -68,0 | -81,8 | 20,3 |
| VA Branches non marchandes | 136,9 | 140,3 | 2,5 |
| Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) nette de subventions | 149,3 | 159,0 | 6,5 |
| Droits et taxes à l'importation hors TVA nets de subventions | 64,6 | 77,4 | 19,8 |
| Produit Intérieur Brut (PIB) | 1 453,0 | 1 526,3 | 5,0 |
| Variation (%) | 5,3 | 5,0 | |

*Source : Direction de l'économie*

***Evolution de la demande globale***

En 2016, la croissance du PIB réel serait de 5,0%. Au niveau de la demande globale en 2016, la croissance serait essentiellement tirée par la consommation finale des ménages et les échanges extérieurs. La consommation des ménages aurait bénéficié d'une amélioration des revenus réels à la faveur des baisses de prix des produits pétroliers décidées par le Gouvernement.

La consommation finale globale à prix courant en 2016 se chiffrerait à 2.533,9 milliards de FCFA contre 2.335,2 milliards de FCFA en 2015, soit une progression de 8,5%. Elle représenterait 97,1% du PIB contre 96,6% en 2015 impulsée par la consommation privée qui représenterait 82,8% du PIB. La part de la consommation publique dans le PIB serait de 14,3% contre 15,9% en 2015.

La Formation brute de capital fixe (FBCF) totale enregistrerait une baisse de 3,0% par rapport à son niveau de 2015 et se chiffre à 599,2 milliards de FCFA. Cette baisse s'expliquerait par la FBCF publique qui régresserait de 21,1%. La part relative de la FBCF privée passerait de 14,0% en 2015 à 14,6% en 2016. Le taux d'investissement se situerait à 22,8% en 2016 contre 25,9% en 2015, en liaison avec la fin de certains grands travaux financés par le Gouvernement.

La croissance de 5,0% en 2016 serait tirée par les exportations, la consommation finale et la variation de stocks et leurs contributions se présenteraient comme suit :

| Contributions des emplois du PIB à la croissance | | | |
|---|---|---|---|
| **en %** | **2014** | **2015** | **2016** |
| PIB aux prix du marché | 5,9 | 5,3 | 5,0 |
| Exportations nettes de biens et services | -0,4 | -7,4 | 2,7 |
| Consommation finale | 3,2 | 6,4 | 2,1 |

[1] Mise à jour de novembre 2016,

| | | | |
|---|---|---|---|
| Privée | 4,0 | 4,0 | 3,8 |
| Publique | -0,7 | 2,4 | -1,7 |
| Formation brute de capital fixe | 2,6 | 6,1 | -2,5 |
| Privé | 0,1 | 1,1 | 2,0 |
| Publique | 2,5 | 5,0 | -4,5 |
| Variation des stocks | 0,4 | 0,2 | 2,7 |
| Cohérence | 5,9 | 5,3 | 5,0 |

***Prix et inflation***

L'Indice Harmonisé des Prix à la Consommation (IHPC) base 100 en 2008 s'établit au quatrième trimestre 2016 à 115,8 contre 116,8 au trimestre précédent, soit une baisse de 0,9%.

L'IHPC s'établit en décembre 2016 à 116,9, en hausse de 0,4% par rapport au mois correspondant de 2015.
La moyenne de l'IHPC sur les douze mois de l'année 2016 se chiffre à 117,1 contre 116,1 sur les douze mois de 2015, soit une hausse de 0,9%. Cette augmentation est essentiellement due à la hausse des prix au niveau des fonctions ***« Produits alimentaires et boissons non alcoolisées »***, ***« Articles d'habillement et chaussures »*** et ***« Restaurants et hôtels »*** respectivement pour 3,3%, 3,0% et 2,3%.

## FINANCES PUBLIQUES[2]

Les opérations financières de l'Etat au titre de l'année 2016 comparées à celles de 2015 montrent une hausse de 10,6% des recettes totales et dons, un accroissement de 16,9% des dépenses totales et prêts nets, une progression de 19,7% des dépenses d'investissement et un solde global base caisse (dons inclus) de -127,6 milliards de FCFA contre -124,1 milliards de FCFA un an plus tôt.

### Recettes et dons

En 2016, les recettes de l'Etat (dons inclus) ont atteint 695,0 milliards de FCFA et sont en progression de 10,6% par rapport à 2015.

Les recettes totales se chiffrent à 619,4 milliards de FCFA, en hausse de 8,5% par rapport à fin décembre 2015.

Les recettes fiscales s'élèvent à 568,5 milliards de FCFA, en augmentation de 10,1%. Cette progression est impulsée par les "**Impôts sur les revenus et les bénéfices**" (+37,9%) et les "**taxes sur les biens et services**" (+16,1%) qui se chiffrent respectivement à 151,3 milliards de FCFA et 282,0 milliards de FCFA.

### Dépenses et prêts nets

Les dépenses totales de l'Etat enregistrées à la fin de l'année 2016 s'élèvent à 912,7 milliards de FCFA, en progression de 16,9% par rapport à 2015.

Les dépenses courantes s'établissent à 580,5 milliards de FCFA, en hausse de 15,8% par rapport à fin décembre 2015. Cette évolution s'explique principalement par la progression des **"salaires et traitements"** (6,4%), des **"transferts et subventions"** (1,6%) et des **"autres**

[2] Données provisoires

**dépenses courantes"** (26,7%) qui s'établissent respectivement à 182,7 milliards de FCFA, 81,0 milliards de FCFA et 316,7 milliards de FCFA. Les intérêts dus au titre de la dette publique se chiffrent à 62,9 milliards de FCFA contre 45,4 milliards de FCFA en 2015.

Les dépenses d'investissement en 2016 s'établissent à 332,4 milliards de FCFA, en augmentation de 19,7% par rapport à 2015. Cet accroissement est porté par les dépenses en capital sur financement interne et externe.

## DETTE PUBLIQUE

L'encours de la dette publique totale (intérieure et extérieure) est passé de 1.857,1 milliards de FCFA à fin décembre 2015 à 2.042,7 milliards de FCFA à fin décembre 2016 enregistrant une hausse de 10,0%.

Au terme de l'année 2016, l'encours de la dette extérieure totale se chiffre à 518,8 milliards de FCFA représentant 25,4% du portefeuille de la dette totale. L'encours de la dette extérieure totale a progressé de 4,0 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2015, soit une augmentation de 0,8%. Cette augmentation s'explique par l'effet combiné des paiements, des tirages et des fluctuations des principales devises de libellé des prêts.

L'encours de la dette intérieure, à fin décembre 2016, s'élève à 1.423,0 milliards de FCFA contre 1.221,6 milliards de FCFA à fin décembre 2015, soit une hausse de 16,5%. Cette variation est due à l'effet combiné des remboursements des allocations DTS, des préfinancements et du reclassement des prêts de la BOAD d'une part et aux remboursements et émissions des emprunts obligataires (y compris l'emprunt Sukuk) et des bons du Trésor d'autre part.

## ESTIMATIONS DE LA BALANCE DES PAIEMENTS 2016

La balance des paiements du Togo enregistrerait en 2016, un solde excédentaire de 82,5 milliards résultant d'un déficit courant de 254,7 milliards, d'un excédent du compte de capital de 160,9 milliards et d'un passif net du compte financier de 176,3 milliards.
Le solde du compte de capital se situerait à 160,9 milliards, en hausse de 1,5 milliard, suite à la progression de la mobilisation des dons et des ressources par les administrations publiques.
Le solde du compte financier serait de -176,3 milliards en 2016, contre -225,5 milliards en 2015. Cette évolution résulterait principalement des entrées nettes de 64,0 milliards.

## SECTEUR MONÉTAIRE

A fin décembre 2016, l'évolution de la situation monétaire comparée à celle de fin décembre 2015 fait ressortir une expansion de la masse monétaire de 12,8% consécutive à un renforcement du crédit intérieur de 7,0% et à une augmentation de 23,3% des avoirs extérieurs nets (AEN).

### Avoirs extérieurs nets

A fin décembre 2016, les avoirs extérieurs nets des institutions monétaires du Togo sont évalués à 436,4 milliards de FCFA, à raison de 88,4 milliards de FCFA pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et 348,0 milliards de FCFA pour les banques de dépôts.

Comparativement à fin décembre 2015, les AEN ont progressé de 23,3%, en liaison avec la hausse de 74,2% des AEN des banques de dépôts atténuée par le repli de 42,6% de ceux de la Banque Centrale.

**Crédit intérieur**

Au terme de l'année 2016, l'encours du crédit intérieur a augmenté de 7,0% et se chiffre à 1.065,8 milliards de FCFA. Cet accroissement est induit par la hausse de 16,6% des crédits à l'économie et l'amélioration de 70,6% de la Position Nette du Gouvernement (PNG).

Par rapport à fin décembre 2015, l'évolution de la PNG montre une amélioration de 70,6%, passant de 109,7 milliards de FCFA à 32,2 milliards de FCFA à fin décembre 2016.
Les crédits à l'économie s'établissent à 1.033,5 milliards de FCFA à fin décembre 2016 contre 886,1 milliards de FCFA à fin décembre 2015. Les crédits à moyen et long termes sont en progression de 37,4% alors que les crédits à court terme sont en repli de 6,6%.

A fin décembre 2016, la masse monétaire a augmenté de 12,8% comparativement à fin décembre 2015 pour s'établir à 1.489,4 milliards de FCFA. Cette évolution est liée principalement à la hausse de 164,5 milliards de FCFA des dépôts en banques.

### 1.2. Principales mesures engagées en 2016

A fin décembre 2016, plusieurs réformes ont été mises œuvre. Parmi les principales mesures engagées, il convient de relever :

- l'élaboration et la publication des comptes nationaux définitifs de 2012 et 2013 conformément au plan d'action pour rattraper le retard pour les comptes 2012-2015 à l'horizon 2017 ;

- la publication du rapport définitif de l'évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA démarrée en novembre et décembre 2015 ;

- la publication du rapport de l'évaluation du système national de passation des marchés publics dans le cadre de l'évaluation de la gestion des finances publiques et de la responsabilité financières (PEMFAR), conduite au dernier trimestre 2015 ;

- l'évaluation du système de gestion des investissements publics menée du 28 avril au 11 mai 2016 ;

- l'évaluation du système de gestion de la dette publique effectuée en mars 2016 ;

- la formation sur les outils ORACLE 12C et JAVA/J2E en mai 2016 au profit de trente informaticiens de la cellule informatique du MEF et des cadres d'autres services impliqués dans le processus d'adaptation du SIGFiP au nouveau cadre légal régissant la gestion des finances publiques. Ce nouveau cadre légal (LOLF) prend en compte les 4 classifications budgétaires (classifications administrative, économique, fonctionnelle, programmatique) et éventuellement la classification optionnelle [3];

[3] La classification administrative a pour objet de présenter les dépenses budgétaires selon la section (ministère ou institution bénéficiaire d'un crédit budgétaire) et le chapitre (service ou groupes de services chargés de la gestion des dépenses).

La classification économique permet d'identifier les moyens utilisés pour atteindre les objectifs des programmes des ministères ou des dotations des institutions constitutionnelles et assimilées.

- la finalisation des travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nouvelle nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) et du nouveau plan comptable de l'Etat (PCE) ;

- le lancement de la deuxième phase des travaux de la plateforme « système d'information » relatifs notamment la réécriture du SIGFiP ;

- la formation, en simulation d'impact (MEGC) au profit des cadres de la DE, de la DB et l'OTR dans le cadre de l'amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et du développement d'un modèle à mettre à la disposition des régies financières ;

- la formation sur le thème : « Gouvernance des entreprises publiques : meilleure gouvernance pour une meilleure performance » en juin 2016 ;

- la poursuite des travaux de réorganisation du MEF ;

- les travaux de mise en cohérence de l'organigramme avec les programmes de chaque ministère en vue de l'opérationnalisation des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ;

- la mise en place d'un groupe de travail pour mener des réflexions et proposer des textes complémentaires dans le cadre des dispositions relatives à la mise en œuvre de la réforme budgétaire notamment les budgets programmes : projets de décret régissant la fonction des ordonnateurs, et portant attributions et profil des responsables de programme et des directeurs des affaires financières ;

- la proposition de l'organigramme du ministère de l'économie et finances et du ministère de la planification du développement ainsi que les projets de décret portant attributions, organisation et fonctionnement des deux ministères sur la base du budget programme ;

- le démarrage du processus de relecture des textes régissant tous les corps de contrôle : projet de décision mettant en place un groupe de travail ;

- la signature de l'arrêté N°144/MEF/SG/DB portant création, attributions et composition du comité de validation du rapport sur l'exécution du budget suivant l'application de la loi de finances signé le 12 août 2016 ;

---

La classification fonctionnelle a pour objet de classer les dépenses budgétaires selon leurs objectifs socio-économiques (en différentes fonctions de l'Etat).

La classification programmatique permet de répartir les crédits budgétaires par programme à l'intérieur de chaque ministère. Chaque programme est décomposé en actions et en activités. Les crédits budgétaires non repartis par programme sont répartis en dotation.

La classification optionnelle permet de répartir les crédits budgétaires selon des options voulues pour des besoins d'analyse (ex classification des crédits par axe de la SCAPE ou du PND, par dépenses sociales etc.)

- la transmission au Premier ministre du rapport trimestriel sur l'exécution du budget de l'Etat en application de la loi de finances 2016, par lettre N°00281/MEF/CAB/SP du 17 août 2016 ;

- l'adoption, le 29 juin 2016, des lois de règlement du budget, gestions 2012 et 2013 par l'Assemblée Nationale. La loi de règlement du budget de l'Etat, gestion 2014 est en étude à l'Assemblée Nationale et celle de 2015 est en cours de préparation et est actuellement en étude à la Cour des comptes ;

- l'élaboration de la loi de finances 2017 conformément aux segments administratif et économique de la nouvelle NBE.

## METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pour les besoins de l'élaboration des rapports de performance de mise en œuvre des réformes, l'analyse des résultats de chaque ministère se fera désormais par la méthode de la valeur acquise à travers des indicateurs de performance. La valeur acquise est un système de gestion qui combine l'échéance de réalisation des résultats et les coûts y afférents. Elle sert à répondre aux questions suivantes :

i. est-ce qu'on est en avance ou en retard par rapport aux délais prévus pour la réalisation de l'activité ?
ii. est-ce qu'on a dépassé le coût ou le budget planifié ?
iii. comment utilise-t-on les ressources prévues pour l'activité (action, projet, programme) ?
iv. quand l'activité (action, projet, programme) devrait-elle se terminer ?
v. combien l'activité (action, projet, programme) devrait-elle coûter à la fin ?
vi. quels résultats avons-nous obtenus avec les ressources utilisées ?

Les indices ci-après servent de base pour l'évaluation :

- Indice de Performance de l'Echéancier ou des délais (IPE) : c'est le rapport entre la valeur acquise et la valeur planifiée. Il sert à mesurer l'efficacité en comparant l'écart entre le résultat planifié et le résultat obtenu.
- Indice de performance des coûts (IPC) : c'est le rapport entre la valeur acquise et le coût réel. Il sert à mesurer l'efficience en comparant le résultat obtenu et le coût exécuté.
- Estimation de la durée à l'achèvement de l'activité (EDA) : c'est le rapport entre la durée totale planifiée et l'IPE. Il permet de projeter la durée nécessaire pour achever l'activité.
- Estimation du coût à l'achèvement de l'activité (ECA) : c'est le rapport entre le coût total planifié et l'IPC. Il permet de projeter le coût nécessaire pour achever l'activité.

**INTERPRETATION DE LA PERFORMANCE**

Si l'IPE et l'IPC sont de 1 (100%), alors la mise en œuvre de l'activité est performante. Cela signifie que l'activité a été exécutée dans les délais et aux coûts planifiés.

Si l'IPE et l'IPC sont compris entre 0,85 et 1,15 (100% +/- 15%), alors la mise en œuvre de l'activité est considérée avoir atteint une performance acceptable, car cela a pris plus ou moins de temps et a couté plus ou moins chère.

Si l'IPE et l'IPC sont supérieurs à 1,15%, alors la mise en œuvre de l'activité est soit :

- très performante,
- il y a un problème de sous-évaluation du délai d'exécution ou des coûts
- des facteurs exogènes ont influencé la performance,
- l'indicateur n'est pas pertinent.

Si l'IPE et l'IPC sont inférieurs à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est soit :

- non performante,
- il y a un problème de surévaluation du délai d'exécution ou des coûts,
- des facteurs exogènes ont influencé la performance,
- l'indicateur n'est pas pertinent.

Si l'IPE est inférieur à 0,85 et IPC supérieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme inefficace mais efficiente[4].

Si l'IPE est supérieur à 0,85 et IPC inférieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme efficace[5] mais inefficiente.

Les activités dont la mise en œuvre ne nécessite pas de coût ou dont le coût n'est pas exécuté sont évaluées par le taux d'exécution physique.

### 1.2. Difficultés rencontrées

Au vu des résultats de l'évaluation de la performance des réformes, il convient de souligner que la mise en œuvre des réformes connaît des difficultés liées aux faiblesses de la planification des réformes et de l'estimation de leurs coûts ainsi que le mécanisme de suivi-évaluation qui ne permet pas la collection à bonne date des informations de mise en œuvre des réformes.

[4] IPC supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les coûts de l'activité ont été surévalués ou les coûts couvrent plusieurs années.

[5] IPE supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les délais de réalisation de l'activité ont été surévalués ou l'activité couvre plusieurs années.

## II. Evaluation de la performance du PA-RGFP et dans les différents départements ministériels

### A- Evaluation de la performance du PA-RGFP

L'évaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2016 a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2016). Ces PTBA 2016 ont été proposés en mars 2016 par les correspondants thématiques chargés du suivi des réformes des finances publiques et validés lors des travaux d'actualisation du PA-RGFP pour la période 2016-2018.

#### 1. Cadre juridique des finances publiques

L'objectif poursuivi par les réformes inscrites dans le cadre juridique des finances publiques est de doter le Togo d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de bonne gouvernance. Il s'agit en effet, d'aligner ce cadre juridique sur les standards internationaux et communautaires. Plusieurs textes transversaux ont été élaborés. En outre, des textes spécifiques concernant les directions ou services opérationnels ont également été élaborés.

Les réformes portant sur le cadre juridique des finances n'ont pas fait l'objet de plan de travail annuel spécifique. Elles seront intégrées aux différents programmes auxquels elles contribuent. Sur cette base, les grandes lignes de leur état de mise en œuvre se présentent comme suit :

Le processus de formalisation de l'observatoire des finances locales : Un cadre de concertation entre les acteurs de l'administration publique et les partenaires techniques et financiers existe. L'observatoire a tenu sa première réunion le 28 avril 2016 et une seconde réunion est en cours de préparation. Par ailleurs, un groupe de travail a été mis en place par la note de service n°059/MEF/SP-PRPF du 23 février 2015 du Ministre en charge des finances et accompagne les réformes dans le domaine de la décentralisation et des finances locales.

Les directives sur le blanchiment de capitaux : elles ont été transposées et appliquées à 100%. Toutefois, il est nécessaire de renforcer les capacités techniques et financières de la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) afin de lui permettre d'assumer les missions qui lui sont assignées. L'atteinte des objectifs de la CENTIF passe également par des dispositions à prendre pour rendre conforme son siège aux normes de sécurité requises pour ce genre d'institution.

Les travaux de réorganisation du MEF se sont poursuivis au premier semestre 2016. Un document provisoire a été élaboré au cours de la période de juillet à août 2016 et prend en compte les budgets programmes ainsi que les liens fonctionnels entre le ministère chargé des finances et celui chargé de la planification. Ce document sera soumis aux acteurs pour amendement.

#### 2. Mobilisation des ressources financières

Les réformes sur la mobilisation des ressources visent à assurer le financement des politiques publiques grâce à une mobilisation efficace des ressources financières intérieures et

extérieures permettant de faire face aux dépenses publiques dans le respect de l'équilibre budgétaire.

## 2.1. Mobilisation des ressources intérieures

**Réforme de l'Office Togolais des Recettes**

Six activités ont été prévues pour toute l'année 2016 à savoir : (i) renforcement de l'activité recherche, (ii) promotion du consentement volontaire à l'impôt, (iii) création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations, (iv) opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés, (v) adoption des textes d'application du nouveau code des douanes et (vi) institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso.

### 2.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 2.1.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Renforcement de l'activité recherche | OTR | | 1 | 0,8 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Promouvoir le consentement volontaire à l'impôt | PTR | | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations | OTR | | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés | OTR | | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption des textes d'application du nouveau code des douanes | OTR | | 1 | 0,9 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso | OTR | | 1 | 0,67 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **6** | **4,27** | **0** | **0** | **12** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, l'office togolais des recettes (OTR) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

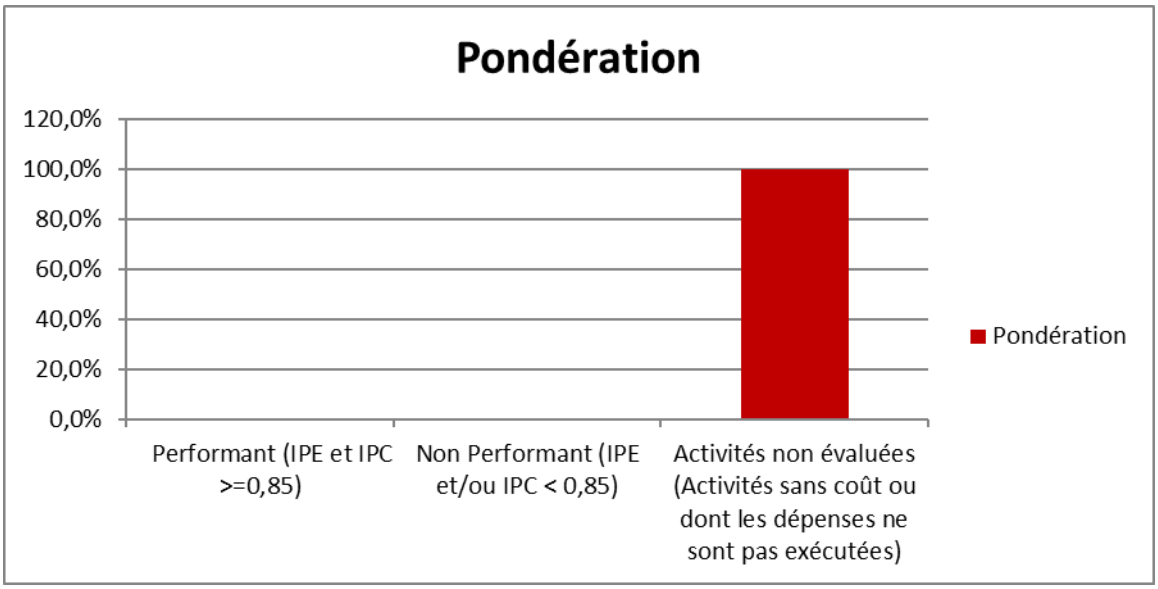
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 72,8%.

En conclusion, l'office togolais des recettes (OTR) n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **0,0%** | **100,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **renforcement de l'activité recherche :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 80%. Il reste à doter la DER d'un logiciel de traitement des données.
- **promotion du consentement volontaire à l'impôt :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Il faut préciser qu'il s'agit d'une activité permanente.

- **création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Il reste à doter les divisions régionales où l'instauration d'un contrôle différé est conditionnée par l'extension de Sydonia World.
- **opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%.
- **adoption des textes d'application du nouveau code des douanes :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%.
- **institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 67%.

#### 2.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Processus de mise en place de l'OTR : En 2015, le Gouvernement a adopté le décret n°2015-0117/PR portant composition du conseil d'administration le 11 décembre 2015 et le décret n°2015-0119/PR portant composition du Conseil de surveillance le 14 décembre 2015. Ces deux décrets ont permis à l'office de démarrer la régularisation, la mise en place des outils de gestion notamment l'organigramme, le manuel des procédures administrative, financière et comptable, et de désigner des vérificateurs externes. Le décret d'application de la loi n°2012-016 portant création de l'office n'est pas encore pris. L'adoption de ce décret d'application de la loi portant création de l'OTR permettra de définir également les relations fonctionnelles entre l'office et la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique. La Finalisation du processus de mise en place de l'OTR et le projet en cours sur l'actualisation du PA-RGFP permettra d'avoir une meilleure visibilité des réformes relatives à la mobilisation des ressources internes notamment les recettes fiscales.

Processus d'adoption des textes d'application du nouveau code des douanes : Sept (07) projets de décret, dix-huit (18) projets d'arrêté et deux (02) projets de décision ont été déjà rédigés et sont en instance d'être introduits dans le circuit d'adoption.

Opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés : Il s'agit des postes de Cinkassé, de Noèpé et de Hilacondji. Les travaux du poste de contrôle juxtaposé de Cinkassé sont aussi très avancés. Pour ce qui concerne le poste de Hilacondji, à la frontière avec le Bénin, les travaux de construction ont débuté mais il y a encore quelques difficultés liées à la libération totale de l'emprise et le dédommagement supplémentaire en ce qui concerne les voies connexes. Par ailleurs, le poste de contrôle juxtaposé de Noèpé à la frontière avec le Ghana a été inauguré ; mais, n'est pas encore opérationnel. Ce projet a reçu l'appui financier de la CEDEAO dont les experts sont en discussion avec les autorités douanières du Ghana et du Togo pour recueillir leurs avis pour la mise en place des procédures applicables. Par ailleurs, un accord pour la mise en place d'une garantie unique a été signé entre la chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT) et celle du Burkina Faso. Des comptes ont été ouverts dans les banques des deux pays et il reste à prendre un texte pour instituer le taux de garantie unique qui variera entre 0,25% et 0,5%.

Informatisation de l'OTR : Elle se poursuit avec l'appui de la Banque africaine de développement à travers le PAGFI[6]. En effet, le projet PAGFI a démarré au premier semestre 2016 et prévoie appuyer l'OTR dans le cadre de l'interconnexion du système informatique de l'OTR au SIGFiP en vue de la prise en charge automatisée des recettes fiscales. Cette opération, qui vise une amélioration des restitutions du SIGFiP, sera effective à la fin du processus de réécriture en cours dudit SIGFiP. Par ailleurs, certaines procédures fiscales ont été simplifiées et modernisées pour faciliter les obligations fiscales et alléger leur coût notamment le paiement par virement bancaire. L'OTR continue de prendre des mesures visant à renforcer davantage l'automatisation des procédures douanières en vue de rendre fluides toutes les opérations au profit de ces partenaires. Parlant de la sécurisation du système de collecte des recettes, le contrôle différé est instauré au niveau de la Direction des Opérations Douanières du Golfe (DODG) et permet de soulager les contrôles de première ligne des unités douanières relevant de cette direction. Les responsables de l'office comptent poursuivre avec les divisions régionales où l'instauration d'un contrôle différé est conditionnée par l'extension de Sydonia World.

Travaux de scannage des titres fonciers : Les services de la Direction des affaires domaniales et cadastrales occupent toujours les locaux provisoires en attendant qu'une solution définitive soit trouvée. Il faut rappeler que l'absence de locaux adaptés était la difficulté majeure qui avait amené cette direction à arrêter ces travaux de scannage vers la fin de l'année 2014. Mais, ces travaux ont repris en 2015 et se poursuivent à ce jour suite à la mise à disposition de cette direction des locaux provisoires.

Directives de l'UEMOA portant fiscalité indirecte intérieure : Ces directives ont été transposées. Celle relative à l'harmonisation de la taxation des produits pétroliers est en cours de transposition. Cependant, les dispositions de la directive relative à l'harmonisation de la taxation des produits pétroliers sont, pour l'essentiel, appliquées au Togo, notamment en ce qui concerne les droits de porte et la définition de l'assiette et des bases imposables de la TVA. L'OTR est en train de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'application effective de cette directive.

Travaux d'élaboration des textes d'application de la loi n°2014-002 du 28 avril 2014 portant code des douanes : En effet, les services techniques de l'OTR ont procédé à la relecture complète dudit code afin de remédier aux insuffisances constatées. Ces travaux ont été partagés avec les différents partenaires de l'office et certaines observations formulées ont été prises en compte. L'adoption de cette loi révisée, par l'Assemblée Nationale, permettra de reprendre l'élaboration des nouveaux textes d'application. L'OTR, chef de file desdits travaux, veillera au respect des échéances prévues pour l'atteinte des objectifs fixés. Par ailleurs, les décrets sur la composition du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance de cet office ont été pris respectivement, par le décret n°2015-0117 /PR du 11 décembre 2015 et le décret n°2015-0119/PR du 14 décembre 2015.

[6] Projet d'Appui à la Gouvernance Fiscale de la Banque Africaine de Développement.

## 2.2. Mobilisation des ressources extérieures

**Réforme du Ministère de la Planification du Développement**

Huit activités ont été prévues pour toute l'année 2016 à savoir : (i) production des outils de la chaîne PPBSE, (ii) élaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP, (iii) animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP), (iv) conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la SNDSII, (v) appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (vi), élaboration des textes d'application de la loi-cadre, (vii) réalisation de l'étude du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) et (viii) réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020 .

### 2.2.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 2.2.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Production des outils de la chaîne PPBSE | M.MEATCHI, Directeur de la DPPD | Guide méthodologique d'intégration des ODD élaboré, validé et édité. Agents formés | 1 | 0,75 | 10 000 000 | 8 500 000 | 12 | 7 500 000 | 0,75 | 0,88 | 16 | 11 222 222 |
| Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP | M.MEATCHI, Directeur de la DPPD | PIP 2017-2019 disponible | 1 | 1 | 10 000 000 | 9 500 000 | 6 | 10 000 000 | 1 | 1,05 | 6 | 9 500 000 |
| Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP) | Monsieur KAMAGA, Secrétaire technique de la SCAPE | Rapports (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP) | 12 | 9 | 45 000 000 | 22 211 626 | 11 | 21 152 846 | 0,69 | 0,94 | 15,89 | 47 972 249 |
| Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la SNDSII | GENTRY Akoly : Ingénieur Statisticien Economiste, Coordonnateur de la SNDSII, Directeur des Echanges et de la Coordination à l'INSEED et TELOU Tchilabalo Bozobendou : Ingénieur des Travaux Statistiques, | Documents (Diagnostic, stratégie, plan d'action et stratégie de financement) | 4 | 2 | 64 571 565 | 12 121 200 | 12 | 22 285 782 | 0,50 | 2,66 | 24 | 24 262 600 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | coordonnateur adjoint de la SNDSII, Chargé de la Division des Echanges et des Statistiques Courantes à l'INSEED | | | | | | | | | | | |
| Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide | Monsieur AKPOTO, Directeur de la coopération bilatérale | Version à jour de la PGA (interfaçage SIGFiP-PGA, Géolocalisation et mise à jour technique) | 2 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020 | Monsieur BAMBAH, Directeur général de la Planification et du développement | Document de vision du Togo à l'horizon 2020 | 1 | 0,78 | 50 000 000 | 49 949 200 | 12 | 29 000 000 | 0,78 | 0,78 | 15,28 | 64 027 426 |
| **TOTAL** | | | **22** | **14** | **179 571 565** | **112 292 126** | **12** | **109 204 421** | **0,61** | **0,96** | **19,71** | **186 122 778** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié cent soixante-dix-neuf millions cinq cent soixante-onze mille cinq cent soixante-cinq (179 571 565) francs Cfa pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

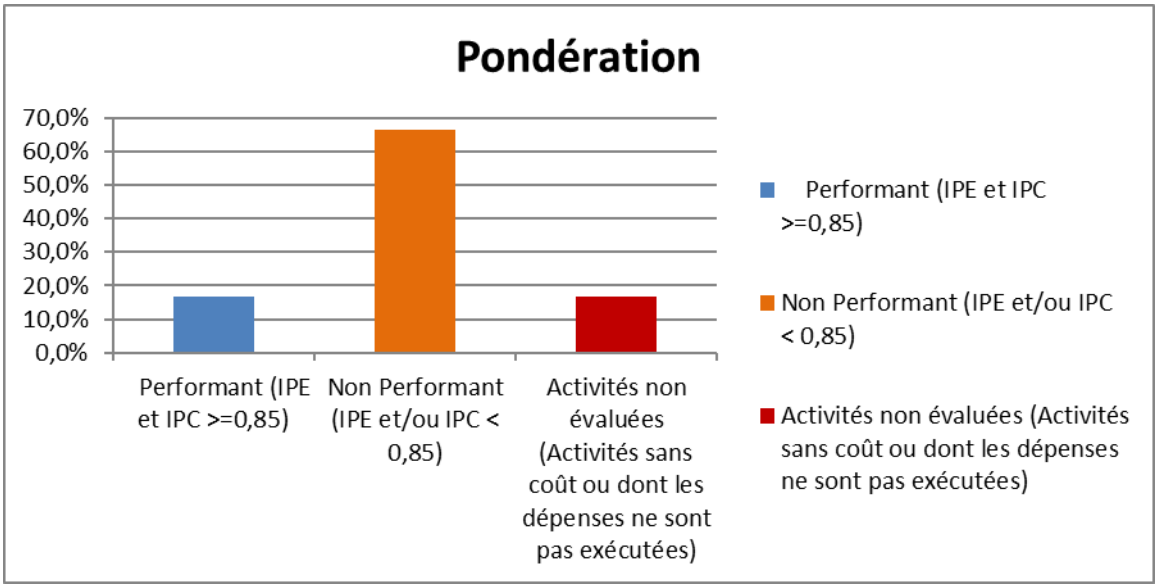
La valeur acquise de ces 6 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 109 204 421 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,61 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,96. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 21 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 186 122 778 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 21 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 6 551 212 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de planification et du développement n'a été ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **16,7%** | **66,6%** | **16,7%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD :** la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,75 et L'IPC est de 0,88.
- **Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP :** la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est de 1,05.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD)** : la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,69 et l'IPC est de 0,94.
- **Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II) :** la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,50 et l'IPC est de 2,66.
- **Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide :** cette activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020 :** la mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,78.

#### 2.2.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD : Le Guide méthodologique d'intégration des objectifs de développement durable dans la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation est élaboré et le processus de sa finalisation est en cours en vue d'intégrer toute la démarche qui va aboutir à l'élaboration et à la validation du Plan national de développement (PND).

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) : Il est opérationnel depuis le premier semestre 2015. Cet institut est le chef de file dans la production et de la diffusion en quantité et en qualité des données statistiques pour la conception, le suivi et l'évaluation des stratégies, politiques, programmes et projets de développement.

Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II) : L'INSEED a engagé les travaux d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II). Ainsi, un état des lieux et bilan de la mise en œuvre de la SNDS 2009-2012, du programme pluriannuel statistique (PPAS) 2011-2012 et du plan d'action (PA) 2014-2015 ont été réalisés et les rapports sont disponible et ont fait l'objet d'une validation technique par les points focaux des services statistiques sectoriels au cours d'un atelier tenu le 22 juin 2016 à Lomé.

La détermination des besoins statistiques et les grandes orientations pour les stratégies nationales de développement post 2015 sont disponibles et contenu dans le rapport de diagnostic du système statistique national qui a fait l'objet de validation technique le 22 juin 2016.

L'analyse diagnostique et la formulation des orientations est disponible et contenu dans le rapport de diagnostic du système statistique national qui a fait l'objet de validation technique le 22 juin 2016. L'élaboration du plan d'actions qui était prévu après l'analyse diagnostique et la formulation des orientations n'a pas été réalisée.

Comptes nationaux définitifs du Togo de 2012 : Ils ont été élaborés et publiés le 07 juillet 2016. Cette publication a été faite par l'INSEED avec l'appui technique et financier du deuxième Projet d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais (PAI 2) de l'Union européenne (UE) et en présence des différents acteurs impliqués. Cette nouvelle publication des résultats des comptes nationaux est la sixième de cet exercice de dynamisation de la production régulière des comptes nationaux au Togo. Ces comptes ont été élaborés conformément aux recommandations du Système de comptabilité nationale des Nations Unies de 1992 (SCN 1992) et à l'aide de l'outil ERETES. Cette publication complète la série des comptes nationaux de 2000 à 2011. Au cours de cette publication, l'INSEED a, une fois encore, procédé à la sensibilisation des différents décideurs, des opérateurs économiques, de la société civile ainsi que de tous les autres membres du système statistique national sur l'importance des comptes nationaux et la nécessité de disposer des données économiques fiables. Conformément à la feuille de route établie, en 2015, par l'INSEED pour rattraper le retard dans la production de ces comptes, les comptes nationaux 2012 seront produits et publiés au cours du deuxième semestre de l'année 2016. Ceux des années 2014 et 2015 seront produits au cours de l'année 2017.

Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP : En ce qui concerne la programmation des investissements, la réunion de lancement du PIP s'est tenue le 9 mars 2016. Le processus d'élaboration du PIP triennal 2017-2019 a démarré en avril 2016. Suite à la signature de la lettre de cadrage budgétaire, la Direction de la Planification et des Politiques de Développement (DPPD), chef de file du processus, a pris des mesures, en relation avec les différents ministères sectoriels, pour actualiser le PIP 2017-2019.

Gestion des investissements publics : Le département des finances publiques du FMI a réalisé, du 27 avril au 11 mai 2016, une évaluation de la gestion des investissements publics au Togo. Les experts dudit département ont relevé les points forts et les points faibles relatifs à la gestion des investissements et ont formulé des recommandations dont la mise en œuvre devrait permettre d'améliorer la programmation des investissements publics au Togo.

2 Mise en place d'un cadre d'organisation des appuis budgétaires : Les différentes tâches prévues au premier semestre ont été réalisées notamment celles relatives à la relance auprès des différents partenaires impliqués par le ministre en charge des finances. En effet, le projet de texte de création de ce cadre d'organisation des appuis budgétaires (COAB) n'est pas encore signé. Ce projet de texte a été finalisé en 2014 par le SP-PRPF en accord avec les PTF, membres du Groupe inter bailleurs sur les finances publiques.

Mise en œuvre de la stratégie nationale de mobilisation de ressources et de partenariats : La stratégie nationale de mobilisation de ressources est élaborée et validée. Il reste l'édition, la diffusion, la mise en œuvre du plan d'action et l'organisation des revues.

Pérennisation de la plateforme de gestion de l'aide : Il s'agit notamment de la mise à jour technique de la plateforme et du renforcement du réseau informatique, de la rencontre d'échanges d'expériences en matière d'utilisation de la PGA et de l'interfaçage de la PGA avec SIGFIP et SYGADE. Une réflexion est en cours avec le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) pour décider du futur de la PGA. Aucune activité prévue dans le cadre de la pérennisation de la plateforme n'a été mis en œuvre en 2016 faute de financement.

Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD) : La session du Comité Etat-donateurs s'est tenue le 18 octobre 2016. Le travail de ce comité était relatif à l'examen de la version semi-définitive du rapport bilan de la SCAPE 2015. La session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) quant à elle s'est tenue le 29 novembre 2016 pour examiner le rapport bilan de la SCAPE 2015. Les rapports annuels de performance (RAP) des ministères sont également disponibles. Sur 11 Comités sectoriels, seuls 7 Comités sectoriels ont tenu régulièrement leur session et pour la plupart les comités sectoriels sociaux.

Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020 : L'actualisation et la synthèse du document de diagnostic a été réalisé dans un premier temps en interne par les cadres du ministère de la planification du développement ensuite élargi aux cadres des ministères sectoriels qui ont été identifiés comme point focaux pour le processus de la vision. Une retraite tenue à Kpalimé du 12 au 16 juillet 2016 a permis d'amorcer le travail de validation de la synthèse du document de diagnostic.

Le glossaire des variables a été élaboré en interne au ministère de la planification du développement. Les interactions des variables ont été réalisées en atelier avec les sectoriels pour dégager les variables motrices qui ont permis de faire l'analyse structurelle.

Pour ce qui concerne la formulation des orientations stratégiques, cette activité a commencé en interne et s'est terminée par un atelier avec les points focaux sectoriels les 28, 29 et 20 décembre 2016.

### 3. Prévision, programmation et exécution budgétaires

Les réformes relatives à cette partie visent à disposer d'un cadre budgétaire crédible et fiable, et à mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense.

« Cadrage macroéconomique » et « programmation budgétaire » : les travaux se sont poursuivis au deuxième semestre 2016. La NBE a été stabilisée et mise en cohérence avec le PCE. Le tableau de passage entre la nomenclature utilisée pour la loi de finances 2016 et la nouvelle NBE a été réalisé. Les travaux sont en cours pour la finalisation des formats de présentation de différents tableaux qui accompagnent le projet de loi finances.

**Réforme de la Direction de l'Economie**

### 2.3.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 2.3.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques | DE | PRECOMAT 2.0 opérationnel | 1 | 0,25 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et développement d'un modèle à la disposition des régies financières | DE | Nombre d'agents formés | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté | DE | Impacts de la politique sur la pauvreté sont mesurés | 1 | 0,50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de cadrage macroéconomique | DE | Nombre d'agents formés | 8 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire | DE | TOFE selon la nouvelle directive de l'UEMOA disponible dans les délais | 1 | 0,75 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production des notes de synthèse sur la situation économique générale | DE | Informations économiques et financière disponible dans le délai | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE | DE | Les cadres chargés de l'élaboration du TOFE sont formés | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **17** | **2,5** | **0** | **0** | **12** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction de l'économie a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

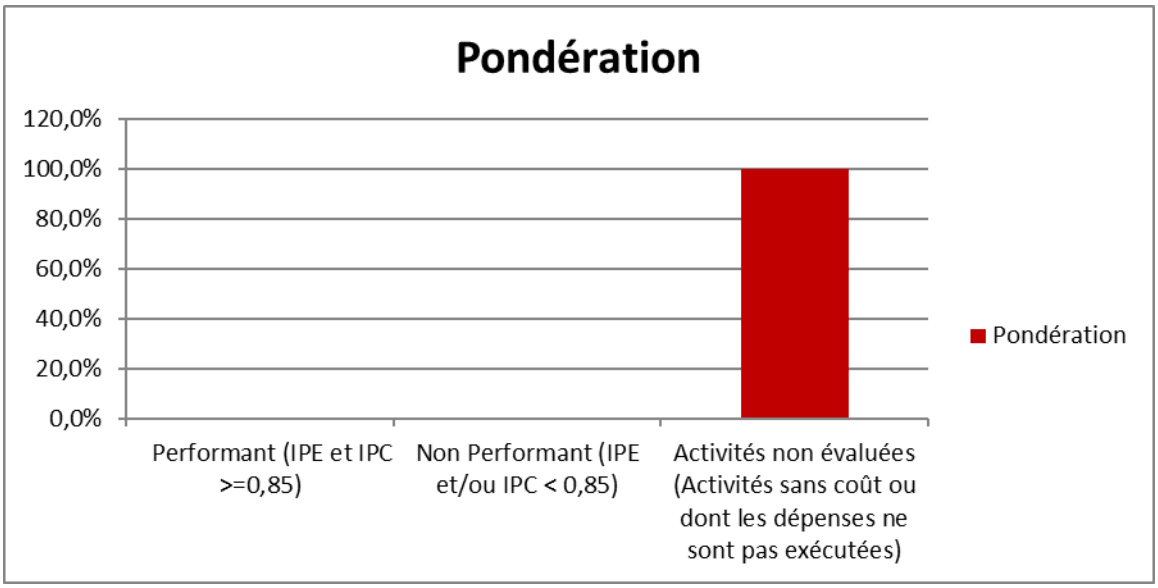
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites en 2016 est de 35,7%.

En conclusion, la direction de l'économie n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **0,0%** | **100,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 25%. Cette activité est financée par l'UE, Afritac de l'Ouest et le PNUD.
- **Amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et développement d'un modèle à la disposition des régies financières :** Cette activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté :** Le taux d'exécution physique de la construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté est de 50%. Cette activité est financée par le PAI.
- **Renforcement des capacités en matière de cadrage macroéconomique :** Cette activité financée par le PAI et le PNUD n'a pas été mise en œuvre.
- **Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire :** Le taux d'exécution physique de la production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire est de 75% sur financement d'Afritac de l'Ouest.
- **Production des notes de synthèse sur la situation économique générale :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 100%.
- **Mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE :** Cette activité a été partiellement mise en œuvre sur financement d'Afritac de l'Ouest.

**2.3.1.2. Etat d'exécution des activités programmées**

Réécriture du modèle de prévision, (PRECOMAT) version 2.0, des comptes macroéconomiques du Togo : Le processus est terminé depuis fin décembre 2014 avec l'appui de l'Union Européenne dans le cadre du PAI 1. Conformément au plan de travail et budget annuel 2016 de la Direction de l'Economie (DE), le PRECOMAT 2.0 devrait être opérationnel au second semestre 2016. Le devis programme a été mis en place par l'Union Européenne, mais faute de nomination d'un régisseur, cette activité n'a pas eu lieu. En attendant que la version 2.0 dudit modèle, qui est toujours en phase de rodage, soit totalement fonctionnelle, la DE continue son utilisation en double commande avec la version 2.0. Dans ce contexte d'amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques, la Direction de l'Economie a réalisée sa quatrième édition de l'enquête macroéconomique en 2016. Par ailleurs, le cadrage macroéconomique a été produit et a permis d'alimenter le DPBEP en cours de finalisation dans le cadre du projet de loi de finances (LdF) de 2017.

Formation sur l'utilisation du modèle de prévision PRECOMAT : La formation des cadres de l'OTR, de la Direction des affaires domaniales et cadastrales et ceux de la Direction du budget sur ce modèle n'a pas été réalisée en 2016. Le modèle qui devrait servir d'outil de formation de ces cadres impliqués dans la prévision des recettes publiques, n'est pas encore complètement opérationnel. La DE dont les cadres ont été formés à l'utilisation de ce modèle, à sa maintenance et à sa programmation sous e-Views, prendra des mesures nécessaires, dès la fin du rodage, pour la réalisation de cette formation afin d'améliorer les capacités de prévision de tous les services concernés. Toujours, dans le domaine de l'amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et du développement d'un modèle à mettre à la disposition des régies financières, on note la création d'un sous-comité au sein du CNPE pour le pilotage du Modèle d'Equilibre Général Calculable pour mesurer les impacts de la politique économique sur la pauvreté. Une formation en simulation d'impact (MEGC) a été organisée en juillet 2016 au profit des cadres de la DE, de la DB et l'OTR, sur financement du PAI-2. En ce qui concerne la mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE, une mission

d'AFRITAC de l'Ouest effectuée du 27 septembre au 7 octobre 2016, a regroupé tous les acteurs fournisseurs et utilisateurs de données du TOFE. Cette mission a formé tous ces acteurs sur la nouvelle directive portant TOFE. Le tableau des flux de trésorerie intégré au TOFE UEMOA prend en compte l'exécution du plan de trésorerie.

**Réforme de la Direction du Budget**

### 2.3.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

## 2.3.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Amélioration de la formulation du budget | Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget | | 1 | 0,5 | 112 200 000 | 56 600 000 | 7 | 56 600 000 | 0,5 | 1 | 14 | 112 200 000 |
| Amélioration de la présentation du budget | Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget | | 1 | 0,5 | 28 200 000 | 14 150 000 | 10 | 14 150 000 | 0,5 | 1 | 20 | 28 200 000 |
| Production régulière des comptes publics et des PLR | Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget | | 1 | 1 | 42 450 000 | 42 450 000 | 1 | 42 450 000 | 1 | 1 | 1 | 42 450 000 |
| Amélioration de la transparence budgétaire | Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget | | 1 | 0,5 | 42 450 000 | 21 225 000 | 4 | 21 225 000 | 0,5 | 1 | 8 | 42 450 000 |
| **TOTAL** | | | **4** | **2,5** | **226 400 000** | **124 425 000** | **12** | **141 500 000** | **0,62** | **1,1** | **19,2** | **215 080 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction du budget (DB) a planifié deux cent vingt-six millions quatre cent mille (226 400 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

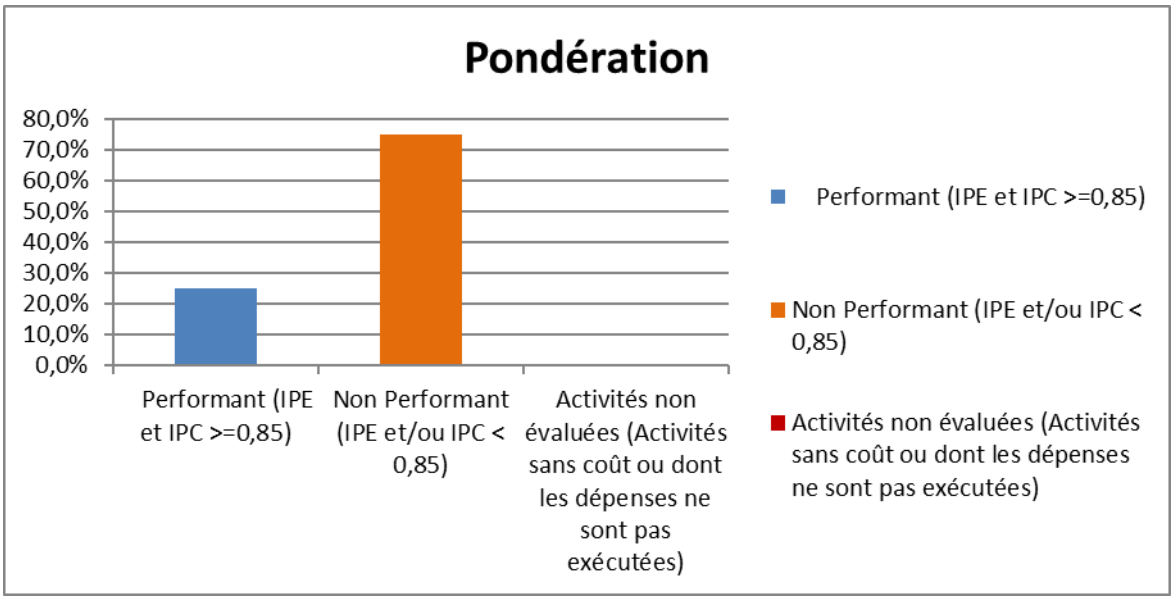
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 141 500 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,62 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 6 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 215 080 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 6 jours de plus à la direction du budget pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 11 220 000 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, les réformes au niveau de la direction du budget n'ont pas été exécutées de manière efficace mais efficiente.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **25,0%** | **75,0%** | **0,0%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la formulation du budget :** La mise en œuvre de l'activité a été inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 1.
- **Amélioration de la présentation du budget :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 0,85.
- **Production régulière des comptes publics et des PLR :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la transparence budgétaire :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 0,85.

#### 2.3.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les travaux relatifs à « l'exécution budgétaire » se poursuivent et sont couplés avec ceux du « contrôle de l'exécution budgétaire » dans le cadre de la feuille de route pour la mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé des finances publiques.

Manuel de procédures budgétaire : Le manuel est en cours d'actualisation et la Direction du Budget (DB) prendra toutes les dispositions pour que cette actualisation soit en lien avec la nouvelle loi organique. Suite à la promulgation de la loi de finances 2016, le 04 janvier 2016, la DB a pris des dispositions nécessaires pour améliorer les délais réglementaires prévus dans l'exécution budgétaire. Toutefois, les décrets de répartition des crédits ont été notifiés avec retard, en avril 2016, et des efforts restent encore à faire à ce niveau.

Processus d'élaboration du CBMT 2017-2019 actuellement dénommé « Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) » : Les travaux ont été lancés les 22 et 22 février 2016 par le Secrétaire Général du MEF, président du Comité CMBT. Le premier draft du DPBEP a été produit et soumis à l'appréciation du ministre chargé des finances mais il n'a pas pu être adopté en Conseil des Ministres et donc n'a pas fait l'objet de Débat d'orientation budgétaire DOB. Ces travaux ont connu la participation de tous les services concernés, en l'occurrence la Direction de l'Economie, qui a fourni les données relatives au cadrage macroéconomique. La lettre de cadrage budgétaire, élaborée à partir des données du DPBEP 2017-2019 précise les plafonds d'enveloppes pour toutes les natures de dépenses et pour chaque ministère. Elle a été signée en juillet 2016 et transmise aux ministères et institutions pour l'élaboration de leurs avant-projets de budget.

Saisie des dossiers d'engagement par les administrateurs de crédits : Les travaux d'amélioration du masque de saisie des dossiers de dépenses pour faciliter l'utilisation, par les administrateurs de crédit de la plateforme de saisie, qui leur est dédiée ont été finalisés. La formation prévue à l'attention des contrôleurs financiers, des directeurs des affaires administratives et financières (DAAF) et des administrateurs de crédits des ministères a été réalisée au cours du second semestre 2015. Cette formation a concerné 268 cadres et a été encadrée par l'administrateur du SIGFiP, la Direction du contrôle financier ainsi que la

Cellule informatique avec l'appui du conseiller résident FMI/UE. Tous les ministères, après la communication des fiches d'autorisation des dépenses au titre de la loi de finances 2016, ont expérimenté la saisie des engagements et le processus se poursuit. Le signal SIGFiP a été activé dans 7 ministères prioritaires pour leur permettre de saisir leurs engagements sur place, et la salle de saisie de la Direction du budget a été aménagée pour accueillir les autres ministères et services non connectés. L'extension du SIGFiP est en cours dans cinq (05) autres ministères avec l'appui du projet PAMOCI de la Banque africaine de développement. A l'issue de cette extension, treize (12) ministères sur la vingtaine seront connectés.

Elaboration du rapport d'exécution budgétaire conforme à la nouvelle loi : L'exercice d'élaboration du rapport d'exécution budgétaire, conforme à l'article 74 de la loi organique n°2014-012 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances, a démarré en 2015 à titre expérimental et s'est poursuivi en 2016. Le rapport d'exécution au titre du premier trimestre 2016 a été produit, validé et transmis à la Primature par la correspondance N°00281/MEF/CAB/SP du 17 août 2016 du Ministre de l'Economie et des Finances. Celui du deuxième trimestre est en cours de finalisation avec l'intégration des observations formulées par les services techniques impliqués. De même, les commentaires du TOFE sont produits et publiés sur le site web du Secrétariat Permanent. Tous ces rapports ne sont pas encore transmis à l'Assemblée Nationale. Le Département des finances publiques du FMI, au cours de sa mission de juillet 2015, a renforcé les capacités la Direction du budget, chef de file de l'élaboration de ce document. La DB devrait désormais produire ces rapports dûment validés pour les transmettre à l'Assemblée nationale au plus tard 45 jours après la fin du trimestre de référence. Le rapport d'exécution est produit depuis juin 2015 et validé par un comité mis en place par l'arrêté n° 144/MEF/SG/DB du 12 août 2016.

Processus d'implantation des budgets programmes au Togo : Le Gouvernement a pris des mesures nécessaires pour la mise en œuvre de cette réforme dans les délais fixés par l'UEMOA. Les ministères sont à la phase d'actualisation de leurs budgets programmes pour la période 2017-2019 et ce, conformément à la loi de finances 2017 en cours d'élaboration. Par ailleurs, en Conseil des Ministres du 09 février 2016, le Ministre en charge des finances a fait une communication sur les budgets programmes. Il a été mandaté de proposer les réformes administratives à engager par l'Etat pour faciliter la mise en œuvre des budgets programmes. Etant donné que les budgets programmes induisent des changements dans le mode de gestion de l'administration publique, le Conseil a instruit le ministre chargé des finances de mener des réflexions sur la nouvelle organisation des ministères et institutions afin que ceux-ci soient prêts pour la mise en œuvre de cette réforme. A cet effet, des dispositions ont été prises notamment la mise en place des groupes techniques pour mener des réflexions sur l'élaboration des textes et des instructions complémentaires relatifs à la mise en œuvre des budgets programmes. Deux projets de décret concernent les nouvelles attributions des ordonnateurs et des responsables de programmes sont préparés. Il est également prévu un voyage d'études dans un pays de la sous-région en vue du partage des expériences.

S'agissant toujours des budgets programmes, des tournées ont été effectuées dans tous les ministères. Les différents responsables de l'implantation des budgets programmes ont fait des présentations suivies des débats et présidées par les ministres. Sur la base du budget

programme, de nouveaux organigrammes ont été élaborés pour le ministère de l'économie et des finances et le ministère de la planification du développement. Des projets de décret portant, attribution, organisation et fonctionnement ont été également élaborés pour ces ministères ainsi que le document sur les liens fonctionnels internes et externes qui vont exister entre les différents services desdits ministères. Des travaux sont aussi en cours dans les autres ministères en vue de mettre en cohérence leur organigramme et les programmes du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).

Cadre de l'application de la nouvelle LOLF : Le Gouvernement a promulgué en 2015 le décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat et celui portant plan comptable de l'Etat. Ces textes ont renforcé le processus d'adaptation du SIGFiP, visant à prendre en compte les segments administratifs et économiques, qui ont été finalisés en juillet 2016. Ainsi, les travaux de la plateforme « cadrage macroéconomique et élaboration du budget » ont enregistré une avancée considérable et ont permis d'améliorer le processus d'élaboration de la loi de finances 2017.

Sur financement de la Banque africaine de développement à travers le Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités institutionnelles, deux ateliers de formations ont été organisés du 29 février au 04 mars et du 07 au 11 mars 2016 sur les thèmes « nouveau cadre légal et règlementaire de la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA » et « processus budgétaire : élaboration de la loi de finances et annexes budgétaires ».

Une formation sur le thème « Généralités sur les finances publiques » a été organisée du 21 au 24 juin 2016 au profit des cadres du ministère des finances. Cette formation a permis aux participants de mieux maîtriser les méthodes d'analyse de la dépense publique, le processus budgétaire dans son ensemble et les généralités sur les directives de l'UEMOA.

**Réforme de la Direction des Finances**

### 2.3.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

## 2.3.3.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Assainissement du fichier du personnel de l'Etat | DF | | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Echanges d'information entre la solde la CRT et la fonction publique | DF | Document des données sur les retenus CRT produit et remis à la CRT | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **1** | **1** | **0** | **0** | **12** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction des finances (DF) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

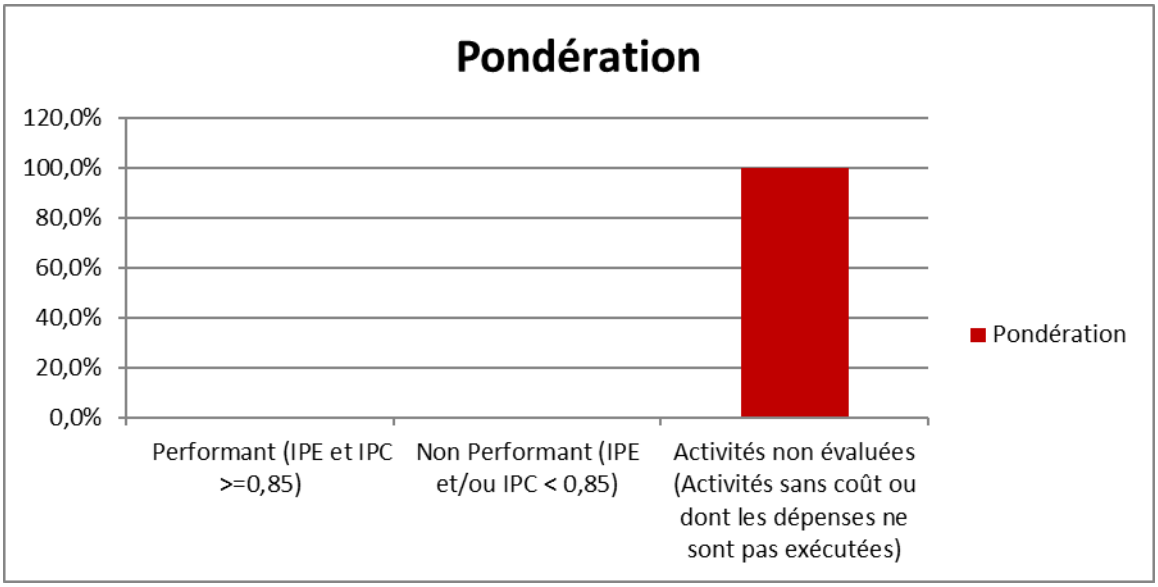
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 100%.

En conclusion, la direction des finances (DF) a été efficace dans la mise en œuvre des activités.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **0,0%** | **100,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Assainissement du fichier du personnel de l'Etat :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Echanges d'information entre la solde, la CRT et la fonction publique :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

#### 2.3.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

Assainissement du fichier du personnel de l'Etat : Les travaux de la cellule se sont poursuivis au deuxième semestre conformément à son plan d'action 2016. Dans le cadre de l'assainissement du fichier du personnel de l'Etat, elle a organisé des séances de travail et des concertations avec les services impliqués. Elle a également effectué des visites inopinées dans certaines administrations notamment au ministère de la santé ainsi que dans celui de la protection sociale. Elle continue de mener des actions visant à renforcer les échanges d'informations entre les fichiers de la solde, de la CRT et de la fonction publique. La cellule fait également la sensibilisation des gestionnaires des ressources humaines et des inspecteurs de l'éducation sur les retards et erreurs constatés dans la gestion des dossiers des enseignants et l'impact financier inhérent aux rappels importants de salaires. Toutes ces activités lui permettent de suivre avec attention l'évolution de la masse salariale et des effectifs des agents de l'Etat.

Echanges d'informations entre la solde la CRT et la fonction publique : Dans le cadre de l'amélioration des échanges de données sur la solde et les pensions, le Secrétariat Permanent a organisé une séance de travail au second semestre 2015. Cette séance a regroupé les services techniques du Ministère de la fonction publique, de la CRT, de la DGTCP, de la DF avec l'appui de la Cellule Informatique du MEF. Les réflexions ont concerné, d'une part, les relations CRT-DF et CRT-DGTCP et, d'autres part, les relations CRT-Ministère de la fonction publique. La mise en œuvre des mesures prises à l'issue de cette rencontre devrait permettre de faire avancer de façon considérable les relations fonctionnelles entre ces entités et rendre souple la gestion des dossiers relatifs aux agents affiliés à la CRT. Il a été convenu de procéder à un pointage mensuel des retenues opérées sur la paie des agents de l'Etat, afin de permettre à la CRT de disposer des situations financières fiables sur les retenues opérées et celles qui lui sont effectivement versées.

**Réforme de la Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan**

### 2.3.4. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

## 2.3.4.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Amélioration de la qualité des dépenses publiques | DFCEP | Stratégie d'endettement validée | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire | DFCEP | SIGFiP renseigné sur les ressources externes | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maîtrise des dépenses d'investissement | DFCEP | Tableau récapitulatif des décaissements renseigné | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **2** | **2** | **0** | **0** | **12** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

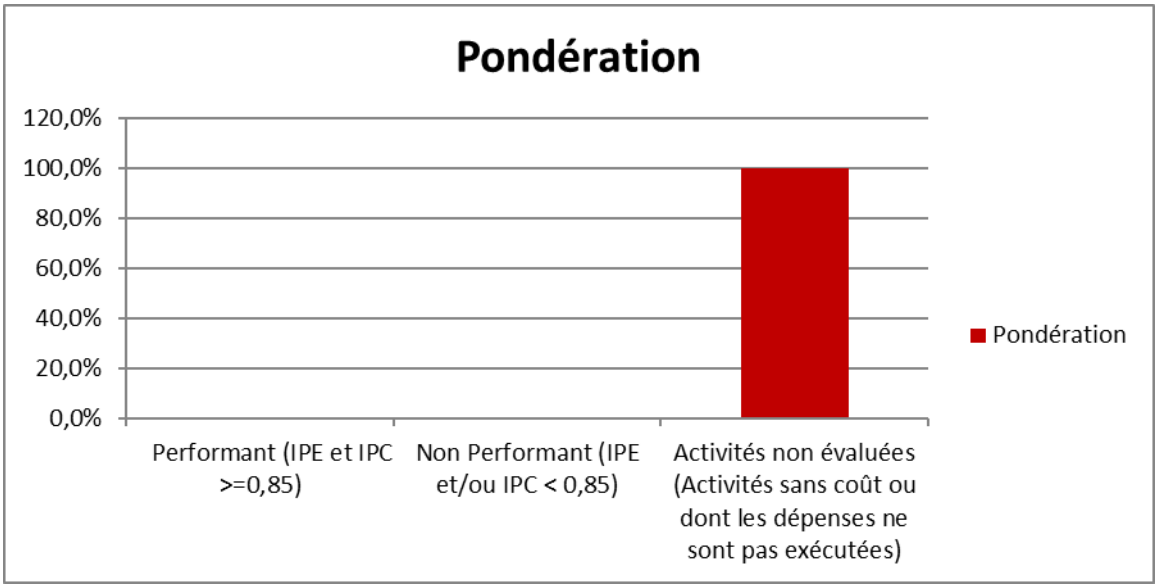
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 100%.

En conclusion, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a été efficace dans la mise en œuvre des activités.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **0,0%** | **100,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la qualité des dépenses publiques :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Maîtrise des dépenses d'investissement :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

#### 2.3.4.2. Etat d'exécution des activités programmées

Prise en compte des dépenses financées sur ressources extérieures dans le SIGFiP : La DFCEP continue d'organiser les séances de concertation avec les coordonnateurs de projets ainsi que leurs comptables pour collecter les informations. Elle effectue également les visites de chantier et de réception des travaux dans le cadre de l'exécution des projets d'investissements et élabore le rapport annuel d'exécution. Le PIP 2016 a été actualisé en février 2016. En ce qui concerne le PIP 2017-2019, la DGPD a actualisé les fiches de projets avec les ministères sectoriels. Ces fiches ont permis de nourrir l'élaboration de la loi de finances 2017. S'agissant des projets financés par la Banque mondiale, l'utilisation des procédures nationales est instituée par l'arrêté n°292/MEF/SG/DGTCP/DCP du 24 décembre 2014 portant approbation de l'instruction codificatrice relative aux procédures et modalités de gestion des projets financés par la Banque mondiale au Togo. Toutefois, des travaux restent à faire pour permettre l'aboutissement de cette réforme afin de permettre au SIGFiP de récupérer directement les informations relatives à ces dépenses financées sur les ressources externes.

Rapports de conciliation de l'ITIE : Ces rapports sont produits chaque année. En effet, le rapport 2011 a été publié en 2012, celui de 2012 l'a été en décembre 2014 et celui de 2012 a été rendu public en janvier 2015. Le rapport de conciliation de 2014 a été produit en juillet 2016 et sera amélioré par les observations formulées par les différents acteurs impliqués avant d'être publié. En outre, les rapports d'activités sont produits et publiés régulièrement sur le site web http://www.itietogo.org.

**Réforme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique**

### 2.3.5. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

## 2.3.5.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Amélioration de la mobilisation des recettes | RGT | | 1 | 0,25 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie | ACCT | | 1 | 0,9 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en place du compte unique du trésor | | | 1 | 0,4 | 700 000 000 | 16 254 521 | 12 | 280 000 000 | 0,4 | 17,2 | 30 | 40 626 202 |
| Renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie | | | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de formulation et d'exécution du budget de l'Etat | | Nombre de personne formés | 20 | 7 | 65 500 000 | 0 | 12 | 22 925 000 | 0,35 | 0 | 34,29 | 0 |
| Amélioration de la qualité et de la régularité de production des états comptables | | Manuels de procédure disponibles, délais de production réduits | 1 | 0,65 | 25 000 000 | 0 | 12 | 16 250 000 | 0,65 | 0 | 18,5 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics | | Nomenclature des pièces justificatives de recettes adoptée, établissement des notes d'accord avec l'OTR | 1 | 0,49 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production régulière des comptes publics et du PLR | | Dépôt des comptes de gestion dans les délais | 1 | 1 | 10 000 000 | 0 | 3 | 10 000 000 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire | | Contrôles des comptables renforcés | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement | DCP | FILOC déployé - Arriérés des CL et des EPN maîtrisés | 1 | 0,65 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration des procédures d'exécution de la dépense | | Vulgarisation des textes | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en œuvre du RGCP | DGTCP | Textes appliqués | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration de la gestion des dépenses | CPE | Gestion des dépenses améliorée | 1 | 0,54 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation | CPE. DCP | Arriérés maîtrisées | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses | | | 1 | 0,25 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **34** | **14,63** | **800 500 000** | **16 254 521** | **12** | **344 450 441** | **0,43** | **21,2** | **27,9** | **37 775 373** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique a planifié huit cent millions cinq cent mille (800 500 000) francs Cfa pour atteindre des résultats mesurés à travers 15 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

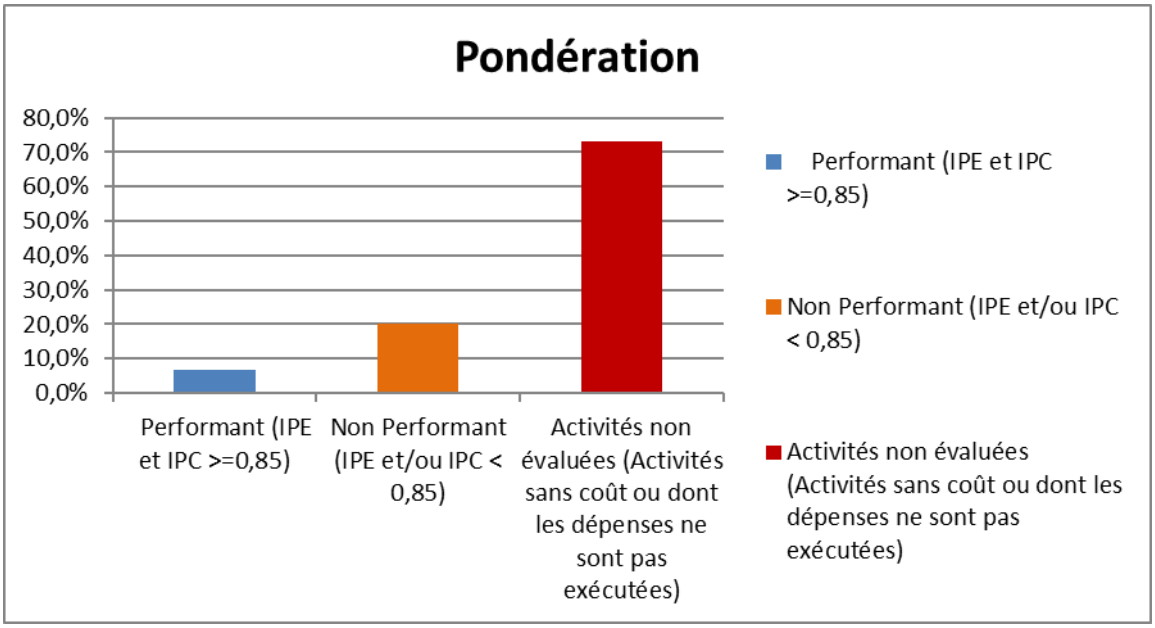
La valeur acquise de ces 15 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 244 450 441 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,42 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 21,2. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 27 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 27 775 272 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 mois 27 jours de plus à la direction générale pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 762 724 627 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **6,7%** | **20,0%** | **73,0%** |



### b- *Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la mobilisation des recettes :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la mobilisation des recettes est de 25%.
- **Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie :** Le taux d'exécution physique de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie est de 90%.
- **Mise en place du compte unique du trésor :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais pas efficace car l'IPC et l'IPE sont respectivement de 17,2 et 0,4.
- **Renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie est de 50%.
- **Renforcement des capacités en matière de formulation et d'exécution du budget de l'Etat :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est égal à 0,35 et le coût réel de l'activité financé par le PAMOCI n'est pas disponible.
- **Amélioration de la qualité et de la régularité de production des états comptables :** La mise en œuvre de l'activité n'a été ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,65 et aucune dépense n'a été engagée.
- **Amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics est de 49%.
- **Production régulière des comptes publics et du PLR :** La mise en œuvre de l'activité est efficace car l'IPE est de 1 et aucune dépense n'a été engagée.
- **Renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire est de 50%.
- **Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement :** Le taux d'exécution physique de l'élaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement est de 65%. Le coût réel de l'activité financé par la GIZ n'est pas disponible.
- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense :** L'activité n'a pas été mis en œuvre en 2016 mais reportée pour 2017 sur financement de PAMOCI.
- **Mise en œuvre du RGCP :** L'activité n'a pas été mis en œuvre en 2016 mais reportée pour 2017 sur financement de PAMOCI.
- **Amélioration de la gestion des dépenses :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des dépenses est de 50%.

- **Renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation est de 100%.
- **Amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses est de 25%.

**2.3.5.2. Etat d'exécution des activités programmées**

La mise en œuvre des réformes relatives à la « gestion de la trésorerie » s'est également poursuivie au deuxième semestre 2016.

Organisation des réunions du Comité technique de trésorerie : Comme au premier semestre 2016, ces réunions se sont tenues de façon régulière au cours du deuxième semestre 2016. Elles se tiennent selon une fréquence hebdomadaire (tous les lundis) au Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances. A l'issue de ces réunions, un procès-verbal est établi et communiqué à l'autorité et à certains bailleurs de fonds (FMI et BM). Les décisions arrêtées font l'objet d'une évaluation à la réunion suivante.

Processus de fermeture des comptes de l'administration dans les banques : Le Ministre des finances a relancé ce dossier en 2015 en envoyant une correspondance aux banques pour ce qui concerne la fermeture des comptes ouverts dans leurs livres et dont les soldes sont constamment débiteurs et une autre correspondance au Ministre des enseignements primaires, secondaires et de la formation professionnelle pour la fermeture des comptes ouverts au profit de ce ministère dans les livres des CCP. Le processus est en cours et les discussions se poursuivent entre les différents acteurs en vue de l'aboutissement de cette réforme. Par ailleurs, le processus de mise en place du compte unique du Trésor se poursuit. La mission du FMI de février 2016, a recommandé que le système soit simplifié davantage et que les projets de conventions puissent aboutir de manière à donner plus de visibilité. Actuellement, ces projets de de conventions sont soumis à l'attention du ministre de l'économie et des finances. La DGTCP continue de mener des actions avec les différents acteurs impliqués dans le cadre de ce projet.

Utilisation de la nouvelle maquette du plan de trésorerie : Par arrêté N°084/MEF/SG/DGTCP du 20 avril 2012 portant plan de trésorerie de l'Etat, il a été institué la production des plans de trésorerie prévisionnels, les plans de trésorerie « exécution » avec les prévisions et réalisations. Dans ce sens, une nouvelle maquette du plan de trésorerie, élaboré avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques, est actuellement utilisée par la DGTCP. La DGTCP a pris des mesures pour relancer le dispositif de collecte des données mensuelles mis en place à travers les points focaux en vue d'alimenter la nouvelle maquette de manière à assurer la cohérence entre les plans de passation de marchés (PPM), les plans d'engagement (PE) et le plan de trésorerie (PT). Il faut rappeler que le projet de loi de finances de l'année, gestion 2016, a été accompagné d'un plan de trésorerie prévisionnel mensualisé. Ce plan entre dans le cadre d'une meilleure

gestion de la loi de finances en cours. Le plan de trésorerie exécution, est disponible depuis mai 2016.

Processus d'adhésion de la DGTCP au Système de transfert automatisé et de règlement (STAR) et au Système interbancaire de compensation automatique (SICA) de l'UEMOA : Le Togo a certes signé la convention d'adhésion en 2015, mais des actions d'ordre technique restent à mener en vue de rendre cette connexion opérationnelle. Ces actions ont démarré au second semestre 2016 avec le câblage et la configuration des lignes spécialisées pour la connexion SICA-UEMOA. Afin de lever certaines difficultés liées à la connexion au réseau SWIFT, le Trésor a sollicité l'assistance d'un Consultant en système de paiement qui se chargera de la facilitation des échanges entre l'opérateur du réseau SWIFT et le Trésor public. La signature d'un contrat à cet effet a été envisagé ; le projet de contrat entre le Trésor et le Consultant a été rédigé. Les actions en cours de réalisation se résument au câblage de la ligne pour la connexion STAR-UEMOA, la refonte organisationnelle du Trésor pour permettre l'accueil des nouveaux systèmes de paiement. Enfin, plusieurs actions sont en attente. Il s'agit de l'acquisition des équipements informatiques, la finalisation du plan d'actions pour la connexion au réseau SWIFT, la formation des agents intervenants et l'opérationnalisation des systèmes. Les deux systèmes seront placés sous la responsabilité du RGT qui préside le comité mis en place à cet effet. L'adhésion du Trésor public à ce système accroîtra l'efficacité des opérations du Trésor, améliorera le fonctionnement du système du compte unique du Trésor et facilitera une gestion active de la trésorerie.

Transposition des directives de l'UEMOA relative à l'harmonisation du cadre juridique, comptable et statistique des finances publiques : Sur les huit (08) directives, sept (07) ont été transposées. En effet, les décrets d'application de la loi portant code de transparence dans la gestion des finances publiques et de la loi organique relative aux lois de finances (RGCP, NBE, PCE et TOFE) ont été promulgués le 27 août 2015. Cette promulgation a permis aux services techniques notamment la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, la Direction du budget et la Cellule informatique de mettre en place des équipes chargées de mettre à niveau le format de la base de données du SIGFiP en vue de la prise en compte de la nouvelle NBE dans ses segments administratif et économique et du nouveau PCE. Les travaux d'adaptation du SIGFiP consistant à la prise en compte des segments administratifs et économiques ont été achevés à fin juin 2016. Toutes ces actions se déroulent conformément à la feuille de route adoptée en janvier 2015 avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques. Cette feuille de route a prévu des actions à mener dans le court, le moyen et le long terme.

Directive portant régime financier des collectivités territoriales : Les dernières actualisations ont été prises en compte à la suite de la promulgation, en août 2015, des quatre décrets d'application de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances. Après la prise en compte des observations formulées par le Secrétariat Général du Gouvernement, ce projet de texte a été remis dans le circuit d'adoption.

Dans le cadre du renforcement de la gestion financière et comptable des collectivités locales et des établissements publics, par le déploiement de dispositifs de contrôle interne, une mission de Pôle Dakar a formé, le 21 avril 2016, 50 cadres provenant du MEF, du MATDCL, de l'IGE et de l'IGF sur les innovations comptables portées par les directives de 2009, transposées par le Togo en 2014 et 2015. Cette formation a été suivie par la phase pratique qui a été conduite du 22 et 25 avril 2016, avec les cadres de la Trésorerie Principale de Lomé-Commune (TPLC). Cette phase pratique a visé l'élaboration de l'organigramme fonctionnel de la TPLC, afin de déployer une démarche de contrôle interne, formalisée, au sein de la « structure pilote » de la DGTCP. Il faut rappeler que la même formation a été réalisée en septembre 2015 et la Direction du Personnel et du Matériel de la DGTCP avait été prise comme structure pilote.

Toujours sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, des formations à l'extérieur notamment au MAROC sur la pratique de la comptabilité, reporting et convergence vers la comptabilité de patrimoine et sur la gestion des régies d'avance et recette/comptabilisation et contrôle des opérations du trésor ont été respectivement réalisées du 18 au 29 avril 2016 et du 04 au 15 juillet 2016 aux agents du Trésor.

**Réformes de la Direction de la Dette Publique**

Les réformes de la direction de la dette publique (DDP) visent à rendre viable la dette publique.

### 2.3.6. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

### 2.3.6.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Elaboration de la stratégie d'endettement | | Stratégie d'endettement validée | 1 | 1 | 14 000 000 | 14 000 000 | 5 | 14 000 000 | 1 | 1 | 5 | 14 000 000 |
| Amélioration de la gestion de la dette | | | 1 | 0,6 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **2** | **1,6** | **14 000 000** | **14 000 000** | **12** | **11 200 000** | **0,8** | **0,8** | **15** | **17 500 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction de la dette publique a planifié quatorze millions (14 000 000) de francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

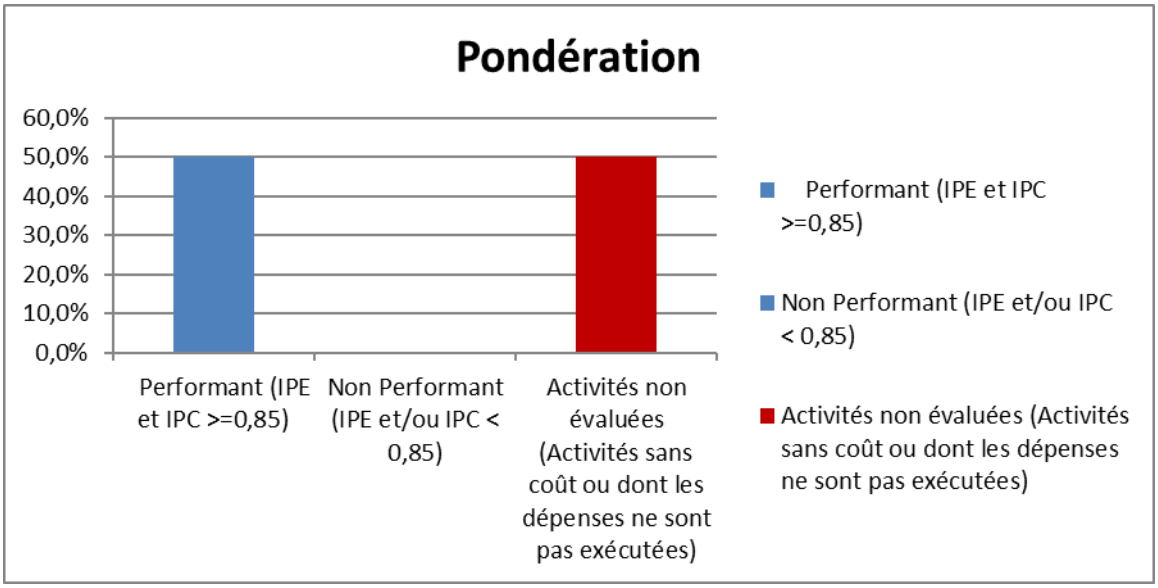
La valeur acquise de ces 2 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 11 200 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 0,8. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 15 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 17 500 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 2 mois de plus à la direction de la dette pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 2 500 000 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes

En conclusion, la direction de la dette publique n'a pas été efficace ni efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **50,0%** | **0,0%** | **50,0%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration de la stratégie d'endettement :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la gestion de la dette :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion de la dette publique est de 60%**.**

### 2.3.6.2. Etat d'exécution des activités programmées

Evaluation du système de gestion de la dette publique : Le Gouvernement a réalisé, avec l'appui de la Banque mondiale, en mars 2016, une évaluation du système de gestion de la dette publique au Togo. Le rapport provisoire a été produit et a fait l'objet d'amendement de la part des services techniques. La version définitive est attendue. Les résultats définitifs permettront de définir les réformes adaptées à une gestion efficace de la dette publique pour de meilleurs résultats au cours des prochaines années.

Interfaçage entre le SIGFiP et le SYGADE : Le projet d'interfaçage entre le SIGFiP et le SYGADE n'a pas été effectif au deuxième semestre 2016. En 2015, la Cellule informatique avait prévu développer une application dénommée « gestion de la dette publique » dans le SIGFiP pour prendre en charge les ordres de paiement au titre du service de la dette. Toutefois, les travaux actuellement en cours dans le cadre de la réécriture du SIGFiP prendront en compte cette tâche.

Faire l'état de réconciliation des données relatives aux arriérés intérieurs et les données de la dette extérieure : La DDP a procédé à la réconciliation de ces données avec la BOAD en Août 2016. Des échanges de mails entre la DDP et la Banque Européenne d'Investissement ont permis de corriger certaines données dans la base de données.

Elaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme (SDMT) : L'analyse de la vulnérabilité du portefeuille de la dette publique du Togo qui constitue la première phase de l'élaboration de la stratégie a eu lieu en novembre 2016. La commission technique du CNDP a reçu du 02 au 15 Novembre 2016, la mission d'assistance technique en matière d'élaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme avec les experts de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International du FMI et de la Banque Mondiale. Cette stratégie a permis d'identifier le risque de refinancement qui pèse sur le portefeuille actuel de la dette et a proposé de recourir à des emprunts de maturité longue pour atténuer ce risque. Au sujet de la stratégie annuelle d'endettement, son élaboration s'est faite en septembre 2016 par la commission technique du CNDP et actualisée en Novembre 2016. Le document de stratégie validé est annexé à la loi de finances de 2017 et voté par l'Assemblée Nationale.

Publication du rapport annuel sur la situation de la dette intérieure et extérieure : Le rapport annuel 2015 sur la situation de la dette intérieure et extérieure a été élaboré et publié sur le site www.togoreforme.com du Secrétariat Permanent. La DDP continue de prendre les mesures nécessaires pour renforcer le système de suivi et contrôle des dettes rétrocédées et des dettes garanties par l'Etat.

Elaboration d'un manuel de procédures de gestion de la dette : L'élaboration de ce manuel n'a pas abouti au deuxième semestre 2016, car il est prévu dans l'audit organisationnel du MEF

dans le cadre de la réforme de la DDP annoncée par le Ministre de l'Economie et des Finances. Son élaboration permettrait d'améliorer la gestion de la dette publique du Togo conformément aux meilleures pratiques internationales.

**4. Renforcement du contrôle**

Les réformes sur le renforcement du contrôle visent à réduire les risques liés à la gestion des finances publiques en mettant en place un système de contrôle efficace et conforme aux standards internationaux.

**Réforme de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat**

### 2.4.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 2.4.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de l'IGF et de l'IGE

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat | IGF | 50%des missions de l'année n-2 | 2,5 | 4 | 1 624 000 | 1 666 725 | 2 | 1 867 429 | 1,14 | 1,12 | 2,68 | 1 458 284 |
| Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle | IGF-IGE | Cadre de concertation opérationnel | 1 | 0,57 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de contrôle | IGF-IGE | Qualité des rapports | 4 | 2 | 21 885 000 | 22 210 000 | 10 | 22 912 750 | 0,75 | 1,02 | 9,75 | 21080 000 |
| Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat | IGF | Cartographie de risques et plan d'audit réalisés | 5 | 2 | 9 162 000 | 2 194 162 | 7 | 2 664 800 | 0,4 | 1,67 | 4,19 | 5 485 405 |
| **TOTAL** | | | **12,5** | **9,57** | **42 681 000** | **27 170 887** | **12** | **20 268 722** | **0,71** | **1,11** | **10,77** | **28 212 824** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat ont planifié quarante-deux millions six cent quatre-vingt-un mille (42 681 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

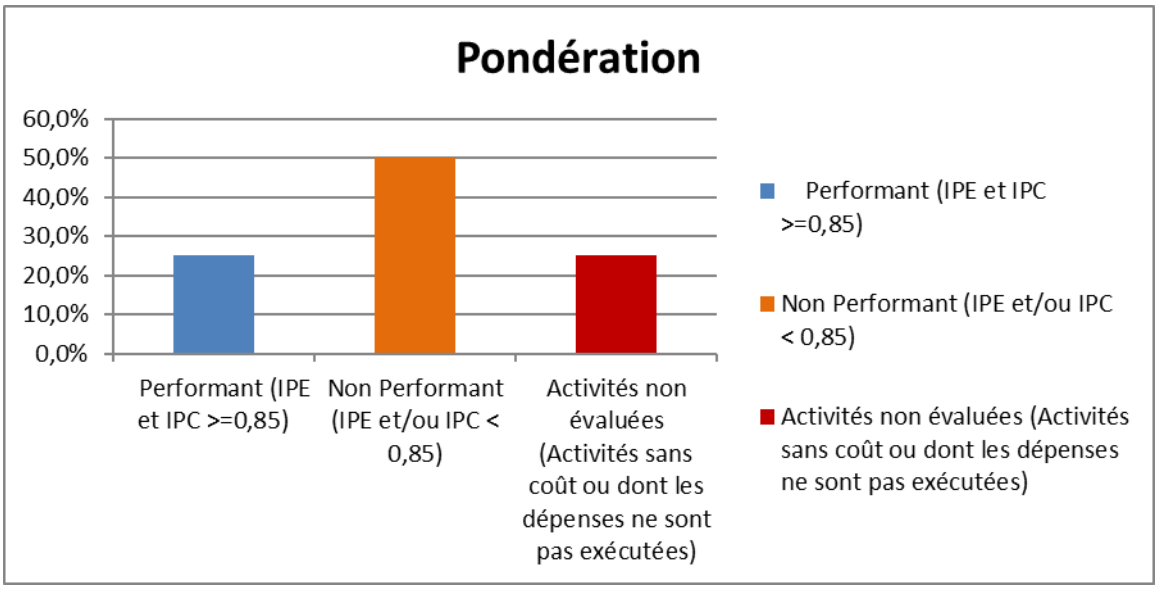
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 20 268 722 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est égale à 0,71 tandis que l'indice de performance sur le coût (IPC) est égale à 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 28 212 824 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 1 mois 7 jours de moins aux deux inspections pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 4 268 176 francs CFA. Ce qui indique une surestimation des prévisions du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat n'ont pas été efficaces mais efficientes dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **25,0%** | **50,0%** | **25,0%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1,14 et l'IPC est de 1,12.
- **Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle :** Le taux d'exécution physique du renforcement de la synergie entre les organes de contrôle est de 57%.
- **Renforcement des capacités en matière de contrôle :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,75 et l'IPC est de 1,02.
- **Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,4 et l'IPC est de 1,67.

### 2.4.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat : L'IGF a effectué quatre missions de suivi dans plusieurs services contrôlés en 2014 et 2015 notamment la Mairie des lacs à la Direction régionale de l'agriculture de la région maritime, au Centre National de Transfusion Sanguine, au ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique, à la Direction du portefeuille, au Ministère de l'agriculture de l'élevage et de l'hydraulique, à la Fédération Nationale de Groupement des Producteurs de coton (FNGPC) et au Ministère des infrastructures et de Transport.

Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle : La mise en place du cadre de coordination prévu par l'IGF et l'IGE, dans l'optique d'harmoniser leurs activités, n'a pas été effective à fin décembre 2016. Le projet de décision conjointe portant création d'un cadre de coordination des activités des organes de contrôle administratif est transmis au comité de relecture des textes des corps de contrôle dans le cadre de Projet d'Appui du Secteur de la Justice (PASJ).

Renforcement des capacités en matière de contrôle : Les discussions avec l'UE dans le cadre de l'appui budgétaire du Ministère de la justice a permis la prise en charge de trois stagiaires pour une formation en « Audit et contrôle de gestion basé sur les risques dans le secteur public ».

Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat : L'IGF a poursuivi les audits financiers du ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique au premier semestre 2016. Elle a poursuivi l'exécution de son plan d'audit au second semestre 2016 et des contrôles et inspections au ministère de la santé et de la protection sociale, Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC) et L'Office Nationale des Abattoirs et Frigorifiques (ONAF).

Renforcement des attributions de l'IGF : Deux projets de textes pour renforcer les attributions et le fonctionnement de cette institution sont préparés. Les travaux d'analyse de ces deux

projets de textes ont démarré au second semestre 2015 par un comité ad hoc mis en place par la note de service n°00651/MEFPD/CAB/SP du 20 octobre 2015. Il est envisagé d'élargir ce comité en vue de lui permettre de procéder, parallèlement à sa mission initiale, à la relecture des textes de tous les corps de contrôle. Cette activité entre dans le cadre du projet de modernisation de la justice dans son volet consacré au renforcement des capacités des corps de contrôle et relecture de leurs textes. Un projet de décision mettant en place le Comité est élaboré.

**Réforme du Contrôle Financier**

### 2.4.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

#### 2.4.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la Direction du contrôle financier

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement | DCF | Stratégie élaborée | 1 | 0,22 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration des procédures d'exécution de la dépense | DCF | | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation du guide de contrôle interne | DCF | Guide de contrôle actualisé | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de contrôle | DCF | Nombre d'agent formé | 210 | 105 | 112 000 000 | 56 000 000 | 12 | 56 000 000 | 0,5 | 1 | 24 | 112 000 000 |
| **TOTAL** | | | **212** | **106** | **112 000 000** | **56 000 000** | **12** | **56 000 000** | **0,5** | **1** | **24** | **112 000 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction du contrôle financier a planifié cent douze millions (112 000 000) de francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

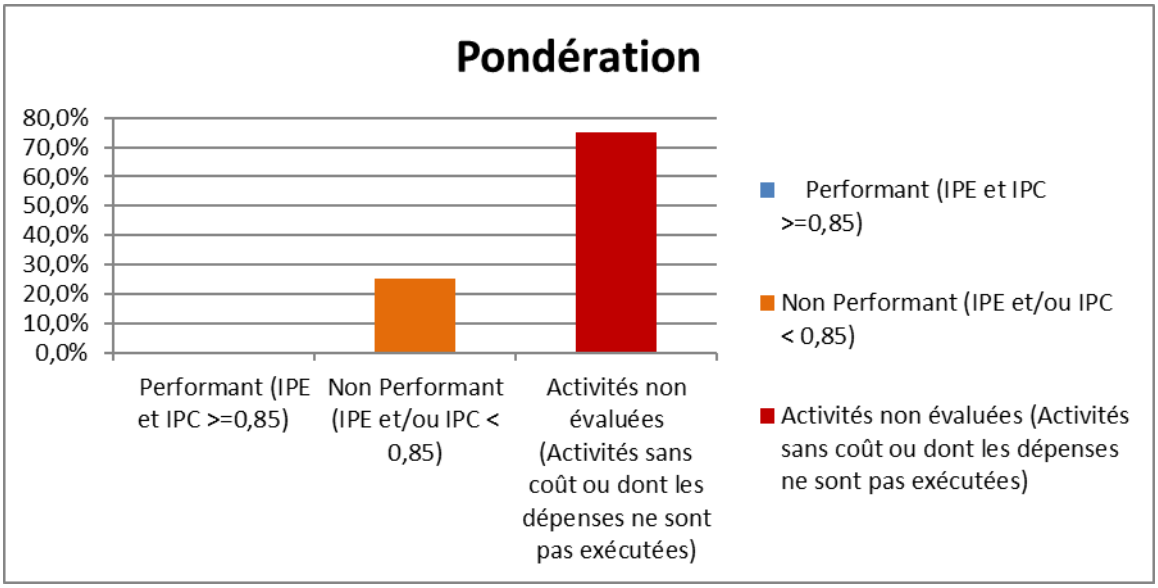
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 56 000 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,50 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 24 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 112 000 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 mois de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de zéro (0) francs CFA. Ce qui indique une bonne prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la direction du contrôle financier n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **25,0%** | **75,0%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement :** Le taux d'exécution physique de de cette activité est de 22,2%.
- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration des procédures d'exécution de la dépense est de 50%.
- **Actualisation du guide de contrôle interne :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement des capacités en matière de contrôle :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 1.

### 2.4.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les actions y relatives se sont poursuivies au second semestre 2016. En 2015, lors de sa mission d'appui à la mise en œuvre de cette réforme, le Département des finances publiques du FMI a consenti d'appuyer la réécriture du manuel de procédures au cours du premier semestre 2016 et sa vulgarisation auprès des contrôleurs financiers. En juin 2016, cette mission s'est déroulée et le projet de manuel de procédures est disponible en attendant sa validation et sa vulgarisation. Il faut rappeler qu'en 2015, les experts avaient recommandé qu'il soit réécrit, en vue de le rendre conforme aux options de modernisation de la fonction de contrôle financier instituée par la LOLF. Au cours de cette mission, il a été procédé à la revue qualité de projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction nationale du contrôle financier. Le projet de texte est transmis au ministre de l'économie et des finances en vue des dispositions à prendre pour son adoption. Les cadres de la DCF ont bénéficié sur financement du PAMOCI/BAD des formations de renforcement des capacités sur le plan local et à l'étranger ainsi que des voyages d'études en vue de s'imprégner de l'expérience des autres pays (Mali, Bénin, Burkina Faso) sur le processus de déconcentration du contrôle financier.

Travaux de modernisation de la fonction du contrôle financier, en lien avec le nouveau cadre légal régissant la gestion des finances publiques : Les textes portant attributions, organisation et fonctionnement de la future Direction nationale du contrôle financier (DNCF) a été finalisé et transmis pour adoption. Le manuel de procédures de contrôle a bénéficié de la revue qualité du Département des finances publiques du FMI en 2015. En juin 2016, une mission, effectuée par le même département, a appuyé la DCF dans le cadre de la finalisation du manuel de procédures. Le manuel et en attente de validation pour sa vulgarisation. Le projet de statut du contrôleur financier est élaboré. Sa transmission pour adoption est conditionnée à la signature du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCF.

**Réforme de la Cour des Comptes**

### 2.4.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 2.4.3.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la Cour des Comptes

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Organisation de l'Institution | PP Jean Koffi EDOH | Organigramme de la Cour mis en œuvre. Statut particulier des magistrats et autres personnels de la Cour appliqué. Contribution accordée aux organismes de contrôle. | 2 | 2 | 2 500 000 | 6 000 000 | 9 | 2 222 222 | 0,67 | 0,29 | 12,5 | 9 000 000 |
| Recrutement du personnel de l'Institution | PP Jean Koffi EDOH | Personnel de l'Institution recruté | 1 | 0,6 | 5 069 250 | 0 | 12 | 2 041 550 | 0,6 | 0 | 20 | 0 |
| Renforcement des capacités du personnel | PP Jean Koffi EDOH | Personnel formé | 24 | 19 | 52 000 000 | 42 166 000 | 10 | 41 166 667 | 0,79 | 0,95 | 12,62 | 54 525 474 |
| Accélérer l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège) | PP Jean Koffi EDOH | L'installation complète de la Cour des comptes accélérée (par la construction de son siège) | 1 | 0 | 200 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rédiger le plan stratégique de développement de la Cour des comptes | Yao Hétsu FIATY / SG | Plan stratégique de développement de la Cour des comptes pour la période 2017 - 2019 | 1 | 0,75 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| pour la période 2017 - 2019 | | rédigé | | | | | | | | | | |
| Gestion de la plateforme informatique | Yao Hétsu FIATY / SG | Plateforme informatique gérée | 1 | 0,95 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise à la disposition des parties prenantes des rapports de la Cour des comptes | PP Jean Koffi EDOH | Nombre de rapports de la Cour des comptes mis à la disposition des parties prenantes | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **24** | **24** | **260 569 250** | **49 166 000** | **12** | **186 220 276** | **0,71** | **2,79** | **16,79** | **68 791 924** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la cour des comptes a planifié deux cent soixante millions cinq cent soixante-neuf mille deux cent cinquante (260 569 250) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

La valeur acquise de ces 7 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 186 220 276 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,71 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,79. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 68 791 925 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 24 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 191 777 216 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la cour des comptes n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **29,0%** | **71,0%** |

### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Organisation de la cour des comptes :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,67 et l'IPC est de 0,29.
- **Recrutement du personnel de l'Institution :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 60% à fin décembre 2016.
- **Renforcement des capacités du personnel de la Cour des Comptes :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,79 et l'IPC est de 0,95.
- **Accélération de l'installation complète de la Cour des Comptes (par la construction de son siège) :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Rédaction du plan stratégique de développement de la Cour des comptes pour la période 2017-2019 :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 74,5%.
- **Gestion de la plateforme informatique :** Le taux d'exécution physique de la gestion de la plateforme informatique est de 95%.

- **Mise à la disposition des parties prenantes, les rapports de la Cour des comptes :** Le taux d'exécution physique de la présente activité est estimé à 60%.

### 2.4.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

Audit des transferts de l'Etat : La CdC a démarré la mise en œuvre de son programme d'audit des transferts de l'Etat au profit des tiers. En vue de mieux encadrer ses interventions, elle prévoit l'élaboration d'un plan stratégique de développement 2017-2019 dont les informations requises devront servir de base à la mise en place d'une stratégie d'évaluation des ressources humaines des organes de contrôle. A cet effet, une commission de rédaction a été mise en place et a procédé à l'évaluation des besoins en renforcement des capacités. Le processus se poursuit.

Organisation de la Cour des Comptes : Cette organisation consiste à revisiter et harmoniser les textes créant et organisant la Cour des Comptes été a bénéficié de l'assistance de l'UE dans le cadre de son projet d'appui au secteur de la justice (PASJ). Par contre la mise en place un dispositif d'archivage et de suivi des recommandations des rapports de l'IGF, de l'IGE et de la CdC n'a pas connu de début de réalisation.

Recrutement du personnel de la Cour des Comptes : La définition des profils des postes et la dotation de la Cour des Comptes d'un effectif suffisant est en cours de réalisation.

Renforcement des capacités des magistrats de la Cour des Comptes : Dans le cadre des Programmes de Certification « International Standard of Suprême Audit Institutions » (ISSAI) du CREFIAF, trois (2) magistrats de la CdC ont été sélectionnés pour suivre des formations en audit de conformité, audit financier et audit de performance. Les magistrats sélectionnés ont été formés à Yaoundé en novembre 2015, en juin et juillet 2016 à Douala, en février et mars 2016 à Libreville. Ayant suivi ces différentes formations en matière d'audits financier, de conformité et de performance, les trois (2) magistrats ont été déclarés facilitateurs des normes ISSAI. Ils ont reçu leur attestation de fin de formation lors d'une cérémonie solennelle organisée au siège de la Cour, le 17 février 2017 sous la présidence du Premier président de la Cour. La référence à ce programme entre dans le souci du respect des normes de contrôle et de vérification.

Accélération de l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège) : Le lancement de l'avis à manifestation d'intérêt, le recrutement d'un cabinet de contrôle de surveillance et l'attribution le marché sont réalisées. Les travaux préparatoires pour le démarrage de la construction du siège de la Cour est en cours de réalisation.

Gestion de la plateforme informatique : La publication sur le site web de la Cour, le rapport LF 2015 et le rapport public 2010-2015 n'a pu être réalisée à fin décembre 2016.

Mise à la disposition des parties prenantes, les rapports de la Cour des comptes : La CdC a réceptionné les comptes de gestion et les états financiers des comptables principaux de l'Etat gestion 2015. L'examiner des comptes et les états financiers gestion 2015 et la rédaction de l'avant-projet de rapport de l'exécution de la LF 2015 sont en cours. L'élaboration du rapport

de la Loi des Finances (LF) 2015 et le rapport public 2009-2015 et la transmission au MEF des observations sur le projet de loi de règlement (PLR) 2015 sont réalisées. Par contre la production du rapport annuel de la Cour n'est pas réalisée à fin décembre 2016.

### 5. Informatisation des services

Les réformes sur l'informatisation des services visent une meilleure utilisation des TIC afin de rendre l'administration financière performante, transparente et fiable.

### Réforme de la Cellule Informatique

### 2.5.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 2.5.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la cellule informatique

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Intégration de différents modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques | AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique | Nombre de modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques intégré | 4 | 1 | 945 000 000 | 0 | 12 | 226 250 000 | 0,25 | 0 | 48 | 0 |
| Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE | AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique | NBE et PCE mise en œuvre dans le SIGFiP | 1 | 1 | 218 940 000 | 218 940 000 | 12 | 218 940 000 | 1 | 1 | 12 | 218 940 000 |
| Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF | AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique | Sécurité informatique maitrisée au MEF | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Satisfaction des besoins des utilisateurs des systèmes informatiques du MEF | AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique | Besoins des utilisateurs des systèmes informatiques satisfaits | 1 | 1 | 109 000 000 | 109 000 000 | 12 | 109 000 000 | 1 | 1 | 12 | 109 000 000 |
| Amélioration de la gestion des archives | AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique | Gestion des archives améliorée | 1 | 0 | 80 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **8** | **4** | **1 452 940 000** | **427 940 000** | **12** | **726 470 000** | **0.50** | **1,70** | **24** | **855 880 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la cellule informatique a planifié un milliard quatre cent cinquante-deux millions neuf cent quarante mille (1 452 940 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 5 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

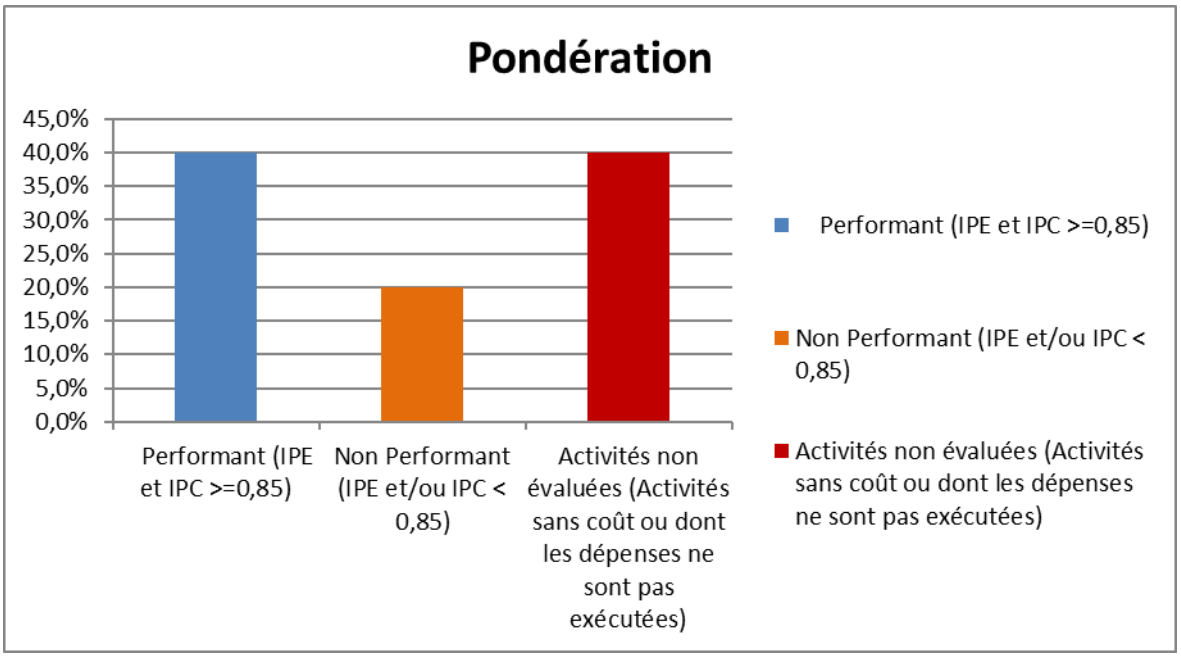
La valeur acquise de ces 5 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 726 470 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,50 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,70. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 24 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 855 880 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 mois de plus à la cellule informatique pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 597 060 000 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la cellule informatique n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **40,0%** | **20,0%** | **40,0%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Intégration de différents modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,25 et aucune dépense n'a été faite en dépit de la dotation de 945 millions de francs CFA.
- **Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF :** Le taux d'exécution physique de la maîtrise et de la maintenance des réseaux informatiques est de 100%
- **Satisfaction des besoins des utilisateurs des systèmes informatiques du MEF :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la gestion des archives :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 2.5.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Interconnexion du système informatique de l'OTR avec le SIGFiP : le processus est en cours avec l'appui de la Banque africaine de développement. En 2015, les séances de travail, qui ont regroupé les informaticiens du MEF et de l'OTR ainsi que les représentants des services techniques impliqués dans la collecte des recettes, ont permis de faire le point sur les grandes actions à mener sur financement de ce partenaire technique et financier au premier semestre 2016. Un schéma d'interconnexion a été proposé et validé. Conformément à ce schéma, l'OTR devra poursuivre la centralisation des données des commissariats des douanes et des impôts en vue de faciliter les travaux d'interfaçage avec le SIGFiP. Par ailleurs une étude a été recommandée dans le cadre du projet PAGFI en vue de consolider les données du SIGFiP dans un Datacenter. Le processus du recrutement du cabinet pour cette étude est en cours de réalisation.

Expérimentation de l'échange d'informations entre le SIGFiP et le SIGMAP : Les travaux de réécriture du SIGFiP qui démarreront en janvier 2017 prendront en compte également l'interfaçage entre les deux systèmes. La Cellule informatique du MEF prendra les mesures nécessaires à cet effet.

Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE : Les travaux se poursuivent avec le concours de tous les acteurs impliqués et l'appui du FMI. Les travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) et au plan comptable de l'Etat ont reçu la revue qualité du FMI lors de la mission effectuée par les experts du Département des finances publiques du 27 au 28 juillet 2016. Ces travaux sont ceux de la plateforme « système d'information » qui est chargée d'appuyer, sur le plan informatique, les autres plateformes, notamment en réalisant d'abord l'adaptation et ensuite la réécriture des trois modules du SIGFiP, en l'occurrence les modules élaboration du budget, exécution du budget et comptabilité. Prévus pour la période d'avril 2015 à juillet 2016, le groupe de projet, mis en place par le ministre des finances en avril 2016 à cet effet, a achevé sa mission à fin juin 2016.

Les résultats de ces travaux accompagneront le processus d'élaboration de la loi de finances 2017. En effet, la loi des finances 2017 a été mise en ligne dans le SIGFiP adapté suivant les classifications administrative et économique.

Extension du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP) dans les ministères prioritaires et dans les préfectures : Cinq (05) nouveaux ministères sont en train d'être connectés avec l'appui de la BAD à travers le projet PAMOCI. Dans le cadre de la réécriture du SIGFiP, il est envisagé de privilégier la connexion internet en vue de permettre à tous les ministères, institutions et missions diplomatiques et consulaires de se connecter facilement au système.

Travaux de réécriture du SIGFiP : Lancés en juillet 2016, ces travaux vont se poursuivre au premier semestre 2017. La Cellule informatique du MEF, chef de file de ce processus, prend les dispositions nécessaires à cet effet. Cette deuxième phase portera sur les segments programmatique, fonctionnel et optionnel, ainsi que les autres aspects du PCE en lien avec la comptabilité patrimoniale et en droits constatés. Ce ré-paramétrage permettra notamment de prendre en charge les budgets programmes dans le SIGFiP. Pour une meilleure atteinte des objectifs fixés pour la deuxième phase, les différents acteurs ont été formés notamment sur les outils ORACLE 12C en mai 2016. Une autre formation sur l'outil JAVA/J2E a démarré en mai 2016 et a pris fin en novembre 2016. Toutes ces étapes sont prévues dans la feuille de route de mise en œuvre du cadre légal et réglementaire de la GFP. Il est également prévu un voyage d'études dans un pays de la sous-région dans le cadre de la connexion des missions diplomatiques au système intégré de gestion des finances publiques. Par ailleurs, le service du FMI a appuyé les informaticiens à tester les adaptations réalisées sur la documentation fonctionnelle, les référentiels, les tables, les écrans, les états et les restitutions des modules « élaboration du budget », « exécution du budget » et comptabilité » aux modifications de la nouvelle nomenclature dans ses segments administratif et économique ainsi que le nouveau PCE.

La Cellule informatique a conçu le mécanisme de production des états de développement de la solde et de la balance générale des comptes de l'Etat. Le mécanisme intègre également la reprise informatique des balances d'ouverture. Mais, ce mécanisme sera activé lors de l'opération de réécriture du SIGFiP. Par ailleurs, les tâches prévues dans le cadre de l'amélioration de la gestion des archives n'ont pas connu de début de réalisation. Il s'agit notamment de la réalisation d'une étude pour la mise en place d'une gestion électronique des documents, de la réalisation d'une étude des conditions de dématérialisation de l'administration financière, de l'adoption des textes relatifs à l'archivage électronique, etc.

Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF : La Cellule informatique prend les dispositions nécessaires pour réaliser de façon permanente les différentes tâches liées à cette activité. La réalisation de ces tâches entre dans le cadre du travail quotidien des administrateurs systèmes et réseaux. Le renforcement des capacités de ces administrateurs est prévu avec l'appui de la BAD à travers le projet PAGFI.

Elaboration d'un schéma directeur informatique du MEF : Les différentes tâches consignées dans cette activité sont programmées pour le second semestre. Il s'agit de renforcer l'effectif des informaticiens qui est, à ce jour, d'une dizaine. Par ailleurs, le projet de création d'une direction des systèmes informatiques (DSI) par la transformation de l'actuelle Cellule informatique n'a pu aboutir au deuxième semestre 2016. Les travaux devant aboutir à la création de cette direction sont en cours dans le cadre du projet de réorganisation du ministère. La création de la DSI contribuerait à accélérer la réalisation coordonnée du schéma directeur d'informatisation, le fonctionnement régulier du comité de pilotage de l'informatisation du MEF et la réalisation optimale des mesures convenues dans la feuille de route de mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques issu de la transposition des directives de l'UEMOA.

Sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, une formation sur la Base de données Oracle a été donnée à la cellule informatique du 02 au12 Mai 2016.

## 6. Marchés publics

Les réformes des marchés publics visent à garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics.

### Réforme de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publiques

### 2.6.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 2.6.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la DNCMP

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique | DNCMP | Acteurs institutionnels de la commande mise en place | 1 | 0,42 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration de la qualité de la commande publique | DNCMP | | 1 | 0,71 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités en matière de marchés publics | DNCMP | | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **2** | **1,62** | **0** | **0** | **12** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la direction nationale du contrôle des marchés publique (DNCMP) a planifié zéro (o) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

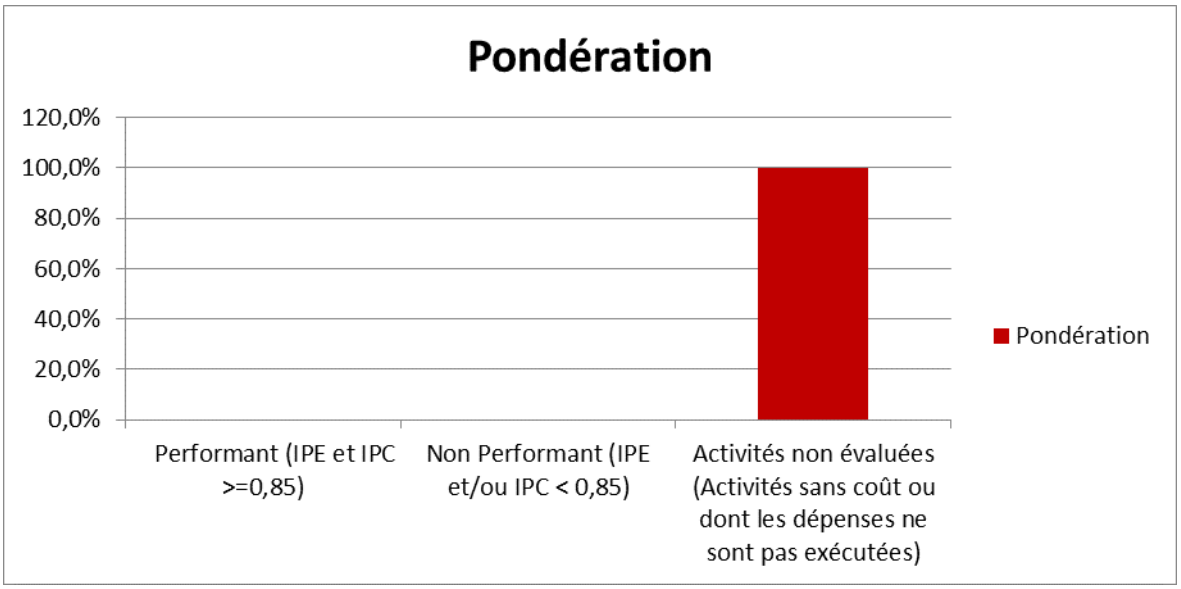
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 41%.

En conclusion, la direction nationale du contrôle des marchés publics n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **0,0%** | **100,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique :** Le taux d'exécution physique de la mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique est de 42%.

- **Amélioration de la qualité de la commande publique :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la qualité de la commande publique est de 71%.
- **Renforcement des capacités en matière de marchés publics :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de marchés publics est de 50%.

#### 2.6.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique : La DNCMP, chef de file de cette activité, prend les mesures nécessaires pour l'aboutissement de cette activité à la fin de l'année 2016.

Les nouveaux agents mis à la disposition de la DNCMP en 2015, dans le cadre de sa déconcentration, ont effectivement pris service en janvier 2016 à la direction centrale à Lomé. Une séance d'initiation à l'utilisation des outils et techniques d'examen des dossiers a été organisée à leur intention le 22 janvier 2016. Les responsables de la DNCMP ont pris des dispositions pour assurer leur formation de façon permanente depuis la date de leur prise de service. Ils ont également mis en place un mécanisme devant leur permettre d'avoir des échanges d'expérience avec les anciens dans le cadre de l'examen quotidien des dossiers de passation des marchés publics. Par ailleurs, après l'aménagement et l'équipement des locaux du bâtiment annexe de la DNCMP à Lomé, les nouveaux agents y sont installés et leur formation se poursuit en attendant leur déploiement à l'intérieur du pays dans le cadre de l'opérationnalisation des divisions régionales. La DNCMP prend les mesures nécessaires à l'achèvement des travaux d'aménagement et d'équipement des locaux qui abriteront les divisions régionales dans les délais convenus notamment à la fin du second semestre 2016. Pour ce qui concerne le Directeur régional des marchés publics, nommé depuis le mois d'août 2015, il est en pleine fonction à la Direction centrale à Lomé.

Elaboration du manuel relatif aux procédures de passation des marchés publics : Un manuel d'élaboration, d'actualisation et d'utilisation des plans de passation des marchés et des plans d'engagement des dépenses a été finalisé. Ce manuel, élaboré avec l'appui technique des experts d'AFRITAC de l'Ouest, a été finalisé par un groupe de travail composé des cadres de la DGTCP, de la DCF et de la DNCMP. Il va servir également à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'Etat. Les dispositions sont en cours pour la vulgarisation de ce manuel à travers une lettre circulaire qui sera signée par le Ministre de l'économie et des finances. La DNCMP prendra également les mesures pour la formation des autorités contractantes à l'utilisation de ce manuel.

Les actions destinées à l'amélioration de l'exécution du budget de l'Etat se poursuivent en 2016. Le plan de passation des marchés publics consolidé de 2016 des 29 autorités contractantes de l'Administration publique a été élaboré sur la base des plans de passation des marchés centraux des autorités contractantes puis transmis à la DCF et à la DGTCP par lettres numéros 2221 et 2222/MEFPD/DNCMP/DSMP du 26 juillet 2016. Après la signature de la lettre de cadrage budgétaire 2017 en juillet 2016 par le Premier Ministre, la DNCMP a demandé aux autorités contractantes d'élaborer les plans de passation des marchés publics de

2017 en même temps que les projets de budget qui seront transmis au MEF. Elle prendra également des mesures pour la révision de ces plans de passation, si nécessaire, dès l'adoption du projet de loi de finances 2017 en Conseil des ministres puis après son vote par l'Assemblée nationale.

Sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, des formations sur les procédures de passation, contrôle et d'exécution des marchés publics ont été réalisés du 15 février au 04 avril 2016.

**Réforme de l'Autorité de Régulation des Marchés Publiques**

### 2.6.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

## 2.6.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de l'ARMP

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Poursuite des travaux de relecture de la loi et du code des marchés publics | ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques | Transmission des avants projets des textes relatifs aux marchés publics | 1 | 1 | 5 000 000 | 5 000 000 | 7 | 5 000 000 | 1 | 1 | 7 | 1 000 000 |
| Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué | ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques | Avant-projet de décret portant la maîtrise d'ouvrage délégué transmis au Gouvernement pour adoption | 1 | 0,56 | 2 000 000 | 2 000 000 | 7 | 1 680 000 | 0,56 | 0,56 | 12,5 | 5 257 142 |
| Création d'un système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP) | AYELIM Mahassime, Directeur des statistiques et de la documentation | Nombre d'autorités contractantes formées sur les modules: « Déroulement des procédures de passation dans le SIGMAP » et « suivi des activités du plan de passation » | 80 | 20 | 5 000 000 | 2 270 000 | 4 | 1 250 000 | 0,2 | 0,52 | 16 | 9 480 000 |
| Développement et mise en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics | AGBAN Yawouvi Yakouba, Directeur de la formation et des appuis techniques | Nombre d'AC formée sur les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics | 80 | 80 | 52 000 000 | 0 | 4 | 52 000 000 | 1 | 0 | 4 | 0 |
| Elaboration des documents types de passation des marchés publics (DAO, CCGA, bordereaux des prix, etc.) | ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques | Modèles de documents standards (Ordre de services, attestation de ligne de crédit, …) normalisé | 7 | 0 | 2 000 000 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Organisation des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention de la population. | KPEMOUA Mandjabita, Conseiller en communication du DG | Nombre de campagnes d'information et de sensibilisation organisées | 2 | 2 | 12 000 000 | 9 540 000 | 2 | 12 000 000 | 1 | 1,26 | 2 | 9 540 000 |
| **TOTAL** | | | **172** | **105** | **81 000 000** | **19 910 000** | **12** | **49 240 465** | **0,61** | **2,47** | **19,74** | **32 751 721** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) a planifié quatre-vingt-un millions (81 000 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

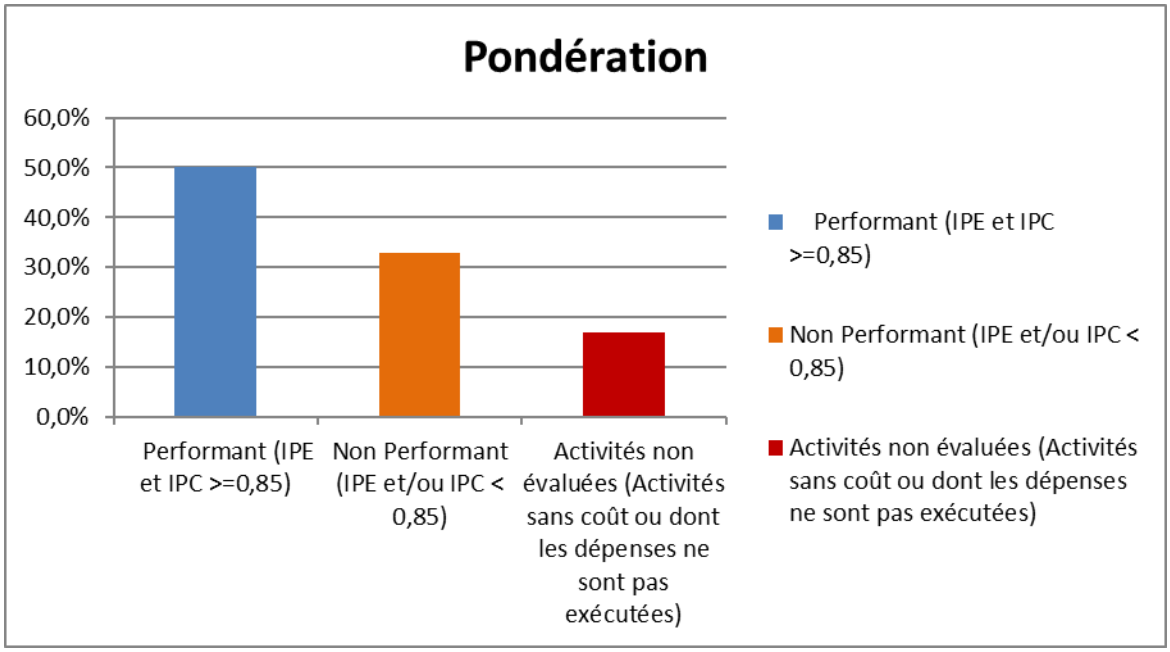
La valeur acquise de ces 6 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 49 240 465 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,61 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,47. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 22 751 721 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 22 jours de plus à l'autorité de régulation des marchés publics pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 48 248 279 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, l'autorité de régulation des marchés publics n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **50,0%** | **22,0%** | **17,0%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Poursuite des travaux de relecture de la loi et du code des marchés publics :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,56.
- **Création d'un système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP) :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,2 et l'IPC est de 0,52.
- **Développement et mise en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics :** La mise en œuvre de l'activité est efficace car l'IPE est égal à 1. Le coût réel de cette activité financé par le PAMOCI n'est pas disponible.
- **Elaboration des documents types de passation des marchés publics (DAO, CCGA, bordereaux des prix, etc.) :** L'activité n'est pas mise en œuvre.
- **Organisation des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention de la population :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est de 1,26.

#### 2.6.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Renforcement des capacités en matière de gestion des marchés publics : L'ARMP continue de former les acteurs intervenant dans la gestion des marchés publics en collaboration avec la DNCMP. De son côté, la DNCMP assure, de façon périodique, le recyclage des agents de la DNCMP sur les techniques d'examen des dossiers de passation des marchés publics. Dans le même sens, certaines autorités contractantes sont quotidiennement invitées à la DNCMP pour des appuis relatifs montage de leurs dossiers de passation des marchés publics et la prise en compte des observations formulées par la direction afin d'accélérer le processus de validation des dossiers.

Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué : Les travaux y relatifs ont pu démarrer au premier semestre 2016 et vont se poursuivre au seond semestre. L'ARMP a pu organiser la rencontre d'échange avec les acteurs impliqués, notamment l'ordre national des architectes du Togo (ONAT) et le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie (MUHCV). Un projet de texte a été soumis au Conseil de régulation pour approbation. Les travaux vont se poursuivre en 2017 en l'occurrence la validation de ce projet de texte avant sa transmission au Gouvernement pour adoption.

Opérationnalisation complète du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) : En 2015, ce système a été utilisé à titre expérimental en 2015. Les trois modules qui permettent la fonctionnalité du logiciel ont été validés. Une initiation à l'élaboration des PPM de 2016 a également été réalisée. Par ailleurs, les informaticiens de la Cellule Informatique du MEF, de l'ARMP et de la DNCMP ont été formés en novembre 2015 à Dakar sur les logiciels de conception du SIGMAP et sur d'autres modules de l'application dont, entre autres, la soumission des dossiers d'appel à concurrence et les rapports d'évaluation des soumissions pour contrôle à priori. L'opérationnalisation de ce système se poursuivra en 2017.

Audit des marchés publics : Les rapports sur l'audit des marchés publics passés en 2010, 2011, 2012 et 2012 ont été publiés. Concernant les marchés passés au cours des années 2014 et 2015, les

rapports définitifs sont disponibles depuis fin novembre 2016 et sont transmis aux corps de contrôle, notamment la cour des comptes, l'Inspection générale d'Etat ainsi qu'aux institutions de la République telles que l'Assemblée nationale et la Présidence de la République.

Publication du journal des marchés publics : Le journal des marchés publics continue à être édité suivant une fréquence hebdomadaire. Les publications portent sur les avis d'appel à concurrence, les résultats d'évaluation des offres, les décisions du Comité de règlement des différends de l'ARMP. Démarré au second semestre 2015, la publication des spots, des affiches publicitaires et des messages de lutte contre la fraude et la corruption dans les marchés publics se poursuit en 2017. De même, la sensibilisation se poursuit à l'endroit des acteurs du système de passation des marchés publics.

Travaux de relecture du code des marchés publics et de validation des propositions d'amendement : Le projet de code a pris en compte les recommandations pertinentes de l'évaluation du système national de passation de marchés publics dans le cadre de l'évaluation de la gestion des finances publiques et de la responsabilité financière (PEMFAR), réalisée du 27 octobre au 20 novembre 2015 et des conclusions de l'évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA, du 20 novembre au 22 décembre 2015. A cet effet, l'ARMP, chef de file des travaux de relecture du code des marchés publics, a mis en place un Comité qui a procédé à une synthèse des recommandations et conclusions. Concernant la Directive n°04/2012/CM/UEMOA relative à l'éthique et à la déontologie dans les marchés publics et de délégations de service public, un projet de décret a été élaboré et soumis à l'appréciation de l'autorité avant sa transmission au Gouvernement. Par ailleurs, pour compléter le dispositif de transparence du système des marchés publics, un avant-projet de décret fixant le statut et les pouvoirs des agents de l'ARMP chargés des enquêtes sur la régularité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics et délégations de service public a été également soumis à l'autorité.

Les activités de formation des acteurs de la commande publique se poursuivent au centre des services de l'ARMP. A cet effet, plus de deux mille (2000) acteurs de la commande publique ont été formés en 2016.

### 7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation

Les réformes relatives à la déconcentration visent à rapprocher l'administration financière de la population en renforçant la responsabilité des acteurs dans toutes les étapes de la dépense et de la recette. Ces réformes entrent dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement.

L'analyse de l'état de mise en œuvre des différentes tâches liées à cette activité montrent qu'elle est en cours de réalisation.

Processus de formalisation de l'observatoire des finances locales : un cadre de concertation entre les acteurs de l'administration publique et les partenaires techniques et financiers existe. Par ailleurs, un groupe de travail a été mis en place par la note de service n°059/MEF/SP-PRPF du 22 février 2015 du Ministre en charge des finances et accompagne les réformes dans le domaine de la

décentralisation et des finances locales. L'observatoire des finances locales a tenu sa première réunion le 28 avril 2016 et une seconde réunion est en cours de préparation. Les réunions de l'observatoire auront lieu suivant une fréquence trimestrielle à partir de cette année 2016.

Réorganisation des services des collectivités locales : Le groupe technique de travail, mis en place par le Ministre en charge des finances, a validé les organigrammes des trois communes dans lesquelles intervient le ProDeG/GIZ (Sokodé, Tsévié et Kpalimé). Ces organigrammes ont été adoptés par les organes délibérants de ces différentes communes et leur mise en œuvre est en cours. Par ailleurs, les agents de ces trois (02) communes ont été formés pour une meilleure identification des contribuables et en vue de faciliter l'émission et le recouvrement des impôts et taxes dans le cadre de la gestion du fichier du contribuable. Une feuille de route a été élaborée pour mieux encadrer les activités en matière de sensibilisation et de mobilisation plus accrue des ressources. Concernant le guide du contribuable, sa vulgarisation se poursuit dans toutes ces localités. Le plan de mobilisation des recettes et le Comité local de suivi des finances, initialement prévus, ont été mis en place.

Extension de la base de données « Finances locales » : Après son installation à la DGTCP, la recherche de financement est en cours pour son extension dans les collectivités territoriales. En effet, cette base de données permettra de consolider les données financières des collectivités territoriales. Pour ce qui concerne le pool de formateurs, mis en place en 2015 dans le cadre du renforcement des capacités des collectivités locales, les activités ont démarré au premier semestre 2016. En effet, sur financement de la GIZ, ce pool de formateur a animé une série de formations à Sokodé, Tsévié et Kpalimé sur la tenue de la budgétisation, la comptabilité et la reddition des comptes au profit des agents des collectivités territoriales. Une nouvelle série de formations a également démarré en août et va continuer dans le mois de septembre 2016. Les modules des formations dispensées ont été développés avec la collaboration de l'ENA. L'ENA entend ouvrir une filière de formation en matière de gestion financière des collectivités territoriales et sollicitera les membres du pool pour dispenser ces formations.

Le Fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT) : La loi de finances 2016 a prévu une enveloppe afin de constituer une provision pour son opérationnalisation. Ces crédits budgétaires étaient de l'ordre de 200 millions de FCFA en 2015 et de 200 millions de FCFA en 2014.

## 8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire

Ce sont des réformes qui visent l'amélioration de la transparence et de la lisibilité des données de la gestion des finances publiques via des outils destinés à rendre compte de la gestion publique, en l'occurrence la tenue de la comptabilité publique, la production de la balance des comptes, la production des comptes de gestion et l'élaboration des documents destinés tant à l'Assemblée nationale qu'au public.

Les nouveaux schémas d'écritures comptables ont été élaborés et les textes réglementaires et manuels sont en cours d'élaboration en vue de compléter le cadre réglementaire comptable. Le tableau de passage entre les nouveaux comptes et les anciens est fin prêt.

Amélioration de la comptabilisation des recettes fiscales : Les concertations entre la Cellule informatique, la DGTCP et l'OTR se poursuivent. Ces échanges portent sur la prise en charge des données relatives auxdites recettes par le SIGFiP, en vue d'aboutir à des restitutions automatiques. Cet aspect de la comptabilisation est appuyé par le projet d'appui à la gouvernance fiscale de la BAD (PAGFI) dont le démarrage a eu lieu au premier semestre 2016. A terme, le PAGFI aura à appuyer l'interconnexion du SIGFiP, en cours de réécriture, au système de l'OTR et aux autres systèmes intervenant dans la gestion des finances publiques en vue d'améliorer la restitution des données.

Les actions relatives à la revue qualité des travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nomenclature budgétaire de l'Etat et du plan comptable de l'Etat se sont déroulés en juin-juillet 2016 avec l'appui des experts du FMI. En effet, cette mission a appuyé les services techniques de la DGTCP et de la Cellule informatique à analyser les nouveaux schémas d'écriture, les référentiels et les restitutions de ladite plateforme qui est adaptée au PCE. Les travaux d'analyse ont permis de s'assurer que le module « comptabilité » est en mesure de soutenir l'exécution du budget de l'Etat dès le 1er janvier 2017. Les travaux vont se poursuivre au second semestre 2016 et conformément à la feuille de route de mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire issu de la transposition des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA.

Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire : L'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) suivant le manuel de statistique des finances publiques (MSFP) du FMI de 2001, l'automatisation, la production du tableau de bord d'exécution du budget de l'Etat et la réduction de son délai de production et de celui du TOFE sont des tâches qui concourent à la réalisation de cette activité. A fin décembre 2016, la Direction de l'Economie a réussi à programmer le TOFE selon le MSFP de 2001.

Cette programmation a été finalisée par une mission d'AFRITAC de l'Ouest du 27 septembre au 07 octobre 2016. Le TOFE UEMOA est produit automatiquement à la fin de chaque mois. Les données sur les recettes ne sont intégrées dans le système, la Direction de l'Economie procède toujours par la saisie de ces dernières. Le TOFE et le tableau de bord de l'exécution budgétaire sont produits dans les délais règlementaires.

L'exercice de production des comptes de gestion des comptables principaux de l'Etat et du compte administratif s'est poursuivi en 2016 dans le respect des délais prescrits. Les comptes de gestion des comptables publics de 2015 ont été transmis à la CdC le 20 juin 2015, respectant ainsi l'échéance réglementaire de fin juin. Par ailleurs, le PLR 2015 est en cours de préparation et est actuellement en étude à la Cour des comptes. Le PLR de 2014 est en étude à l'AN et sera adopté après les amendements. Les PRL 2012 et 2012 ont été adoptés le 29 juin 2016 par l'Assemblée Nationale.

Le décret portant règlement général de la comptabilité matières a été adopté en Conseil des Ministres du 04 mai 2016. Ce décret complète les textes règlementaires existants en vue d'assurer une bonne gestion des finances publiques et vise à règlementer la gestion des matériels et fournitures de toutes nature de l'Etat et des organismes publics. Il fixe les procédures et situe la responsabilité des ordonnateurs, des gestionnaires de crédits, des ordonnateurs secondaires, comptables-matières et des magasiniers et contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement en

matière de lutte contre la mauvaise gestion des biens acquis par les entreprises publiques. La divulgation de ce décret permettra à la DGTCP de poursuivre la formation des différents acteurs en vue de la tenue de cette comptabilité. A cet effet, il urge de prendre les différents textes d'applications.

## 9. Renforcement des capacités

Les actions de renforcement des capacités visent à fournir au ministère de l'économie et des finances les moyens humains bien formés pour lui permettre de remplir ses missions, notamment dans la perspective de la mise en œuvre des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA. Les actions de renforcement de capacités n'ont pas fait l'objet de plan de travail pour l'année 2016. Ces différentes actions se présentent comme suit :

Charte de formation du MEF : La charte de formation aux métiers des finances publiques validée en 2014 a été soumise à l'approbation du Ministre chargé des finances. Sa dissémination et sa mise en œuvre sont tributaires de son approbation par le ministre chargé des finances, afin d'inscrire les formations dans l'optique de la gestion des ressources humaines. S'agissant du programme prioritaire de formation aux métiers des finances publiques (PPF-MFP), il a été actualisé en octobre 2015 pour la période 2016-2018. Cette actualisation a été réalisée sur la base des résultats du bilan des compétences conduit par le Cabinet Deloitte en 2014 et de l'identification des besoins réalisés avec l'appui du Comité technique de formation.

## B- Evaluation de la performance des réformes dans les différents départements

### 1. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

### 1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 1.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Renforcement des capacités techniques et matérielles de la Division de mobilisation des ressources | Directeur des études et de la planification | Nombre de cadres formés | 20 | 0 | 15 000 000 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Identification et aménagement des locaux dans les régions | Cabinet | Locaux identifiés et aménagés | 5 | 5 | 10 500 000 | 10 500 000 | 2 | 10 500 000 | 1 | 1 | 2 | 10 500 000 |
| Recrutement des coordonnateurs et de l'équipe de gestion des antennes régionales | | Coordonnateurs recrutés | 5 | 4 | 2 500 000 | 2 500 000 | 2 | 2 800 00 | 0,8 | 0,8 | 2,5 | 4 275 000 |
| Appui en équipement et matériel de travail aux antennes créés | | Tous les matériels nécessaires acquis | 1 | 1 | 6 200 000 | 6 200 000 | 4 | 6 200 000 | 1 | 1 | 4 | 6 200 000 |
| Renouvèlement des organes des chambres de métiers à la base | Directeur de l'Artisanat | Organes des chambres de métiers à la base renouvelés | 24 | 0 | 45 000 000 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restructuration des CRM conformément aux nouveaux textes | | CRM restructurés | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en place des organes de la faitière de l'UNCRM | | Organes de la faitière mis en place | 5 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration de la politique nationale de la jeunesse et de l'emploi des jeunes | Directeur de la jeunesse et de l'emploi des jeunes | Le document de politique disponible | 1 | 0 | 17 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement du fonctionnement de la direction de la promotion de la finance inclusive | Directeur de Cabinet | Postes pourvus pour le bon fonctionnement de la direction | 5 | 5 | 50 000 000 | 50 000 000 | 2 | 50 000 000 | 1 | 1 | 2 | 50 000 000 |
| Mise en œuvre le mécanisme "Assurance pour les bénéficiaires du FNFI" | DG FNFI | 100 % de bénéficiaires assurés | 1 | 1 | 10 000 000 | 10 000 000 | 2 | 10 000 000 | 1 | 1 | 2 | 10 000 000 |
| **TOTAL** | | | **72** | **16** | **157 200 000** | **80 200 000** | **12** | **24 454 795** | **0,22** | **0,42** | **54,75** | **265 912 500** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 157 200 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 10 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

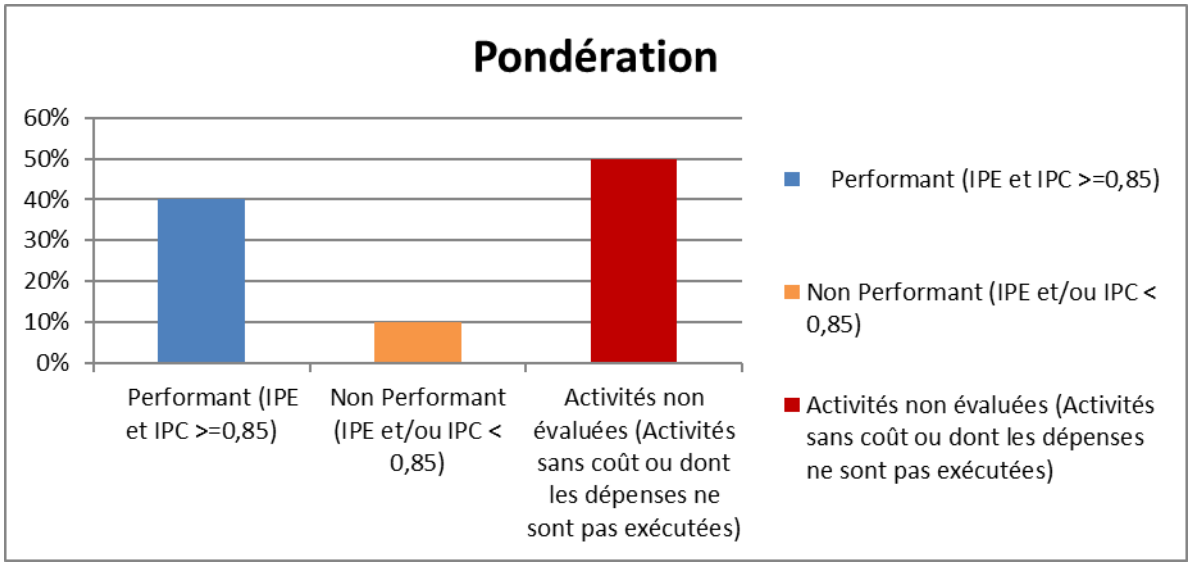
La valeur acquise de ces 10 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 24 454 795 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,22 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,42. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 54 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 265 912 500 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 42 mois 12 jours de plus pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 190 712 500 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes. Les activités de réformes n'ont été réalisées dans le temps prévu.

En conclusion, le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **40%** | **10%** | **50%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Renforcement des capacités techniques et matérielles de la division de mobilisation des ressources :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Identification et aménagement des locaux dans les régions :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Recrutement des coordonnateurs et de l'équipe de gestion des antennes régionales :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,8. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Appui en équipement et matériel de travail aux antennes créées :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renouvèlement des organes des chambres de métiers à la base** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Restructuration des CRM conformément aux nouveaux textes** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Mise en place des organes de la faitière de l'UNCRM** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration de la politique nationale de la jeunesse et de l'emploi des jeunes** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement du fonctionnement de la DPFI :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre du mécanisme « Assurance pour les bénéficiaires du FNFI » :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

### 1.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (05). Elles sont déclinées en dix (10) activités dont l'état d'exécution se présente de la manière suivante :

#### a- Mesures/actions réalisées à fin décembre 2016

Les mesures réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de la mise en place des antennes régionales du ministère et le renforcement de l'opérationnalisation du fonds national pour la finance inclusive.

❖ **Mise en place des antennes régionales du ministère**

- **Recrutement des coordonnateurs et de l'équipe de gestion des antennes régionales**

*Indicateur de l'activité : Nombre de coordonnateurs recrutés*

Quatre (04) coordonnateurs régionaux ont été recrutés durant la seconde moitié du mois de juillet 2016. Un recrutement additionnel de l'équipe de gestion a été effectué.

- **Identification et aménagement des locaux dans les régions**

*Indicateur de l'indicateur : Disponibilité des locaux pour les antennes régionales*

Les locaux identifiés pour abriter les antennes régionales ont été aménagés et mis à la disposition de l'équipe de gestion installées durant la seconde moitié du mois de juillet 2016.

- **Appui en équipement et matériel de travail aux antennes créées**

*Indicateur de l'indicateur : Nombre d'équipements et matériel mis à la disposition des antennes régionales*

Les matériels et équipements ont été acquis et mis à la disposition des antennes.

❖ **Renforcer l'opérationnalisation du fonds national pour la finance inclusive**

- **Mise en œuvre du mécanisme « Assurance pour les bénéficiaires du FNFI »**

*Indicateur de l'indicateur : Nombre de dispositif d'assurance mis en place*

Le dispositif d'assurance au profit des bénéficiaires du FNFI a été mis en place et le lancement a été fait le 24 avril 2016 sous le haut parrainage de Son Excellence Monsieur le Président de la république Faure E. Gnassingbé.

- **Renforcement du fonctionnement de la DPFI**

*Indicateur de l'indicateur : Nombre de postes pourvus pour le bon fonctionnement de la direction*

La direction de la promotion de la finance inclusive a bénéficié de cinq (5) agents supplémentaires suite à l'affectation et au déploiement des agents du ministère.

Par ailleurs, le FNFI a au cours de l'année appuyé la direction de la promotion de la finance inclusive à travers l'octroi de ressources financières.

**b- Mesures/Actions partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Une (01) mesure a été partiellement réalisée. Il s'agit du renforcement de l'opérationnalisation de la direction des études, de la planification, du suivi-évaluation et de la mobilisation des ressources.

❖ **Renforcement de l'opérationnalisation de la direction des études, de la planification, du suivi-évaluation et de la mobilisation des ressources**

- **Renforcement des capacités techniques et matérielles de la division de mobilisation des ressources**

*Indicateur de l'activité : Nombre de cadres formés*

L'identification des besoins en matériel nécessaire pour le travail a été réalisée. L'insuffisance de ressources financières et matérielles n'a pas favorisé la mise en œuvre de cette mesure. Néanmoins, la direction a vu son effectif renforcé en fin d'année avec le déploiement à l'interne de trois cadres.

**c- Mesures/actions non réalisées à fin décembre 2016**

Les deux (02) autres actions concernant respectivement la mise en place de la faitière des Chambres régionales de métiers et le renforcement de l'opérationnalisation de la Direction de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes n'ont pas été réalisées.

Néanmoins, certaines actions sont entreprises concernant la mesure « ***mise en place de la faitière des Chambres régionales de métiers*** » notamment l'adoption du décret portant organisation et fonctionnement des Chambres régionale de métiers (CRM) et de l'union des chambres régionales de métiers (UCRM)**.**

## 2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

### 2.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

#### 2.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Faire adopter le projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur | Prof. AGBENOTO / SG | Un (01) projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur adopté | 1 | 0,902 | 0 | 0 | 7 | 0 | - | - | - | - |
| Faire adopter le décret portant règlementation de l'Enseignement Supérieur Privée | Prof. AGBENOTO / SG | Un (01) décret portant règlementation de l'enseignement supérieur privé adopté | 1 | 0,562 | 0 | 0 | 5 | 0 | - | - | - | - |
| Faire adopter la nouvelle politique des bourses et allocations | ASSEMBONI/ DBS | Une nouvelle politique des bourses et allocations adoptée | 1 | 0,957 | 4 776 000 | 2 821 200 | 5 | 4 570 622 | 0,957 | 1,196 | 5,2247 | 2 992 894 |
| Faire adopter le décret portant création d'une carte universitaire | Prof. AGBENOTO / SG | Un (01) décret portant création d'une carte universitaire adopté | 1 | 0,625 | 0 | 0 | 4 | 0 | - | - | - | - |
| Mener des études pour la construction des collèges universitaires | ZOGBEMA / DPPE | Un (01) rapport d'étude de faisabilité de la carte universitaire disponible | 1 | 0,967 | 200 000 000 | 24 500 000 | 8 | 192 400 000 | 0,967 | 5,606 | 8,2720 | 25 677 252 |
| Faire adopter la politique nationale de recherche | Prof. KOKOU / DRST | Un décret portant politique nationale de la recherche adopté | 1 | 0,426 | 25 000 000 | 500 000 | 4 | 14 910 000 | 0,426 | 29,820 | 9,2897 | 1 172 709 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaborer le projet de loi portant statut des chercheurs fonctionnaires | Prof. KOKOU / DRST | Un (01) projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires au Togo adopté | 1 | 0,287 | 4 400 000 | 2 500 000 | 2 | 1 702 800 | 0,287 | 0,681 | 7,7519 | 6 459 948 |
| **TOTAL** | | | **7** | **4,82** | **244 176 000** | **41 221 200** | **12** | **168 411 675** | **0,69** | **4,08** | **17,40** | **59 910 605** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 244 172 000 francs CFA pour un résultat de 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2017.

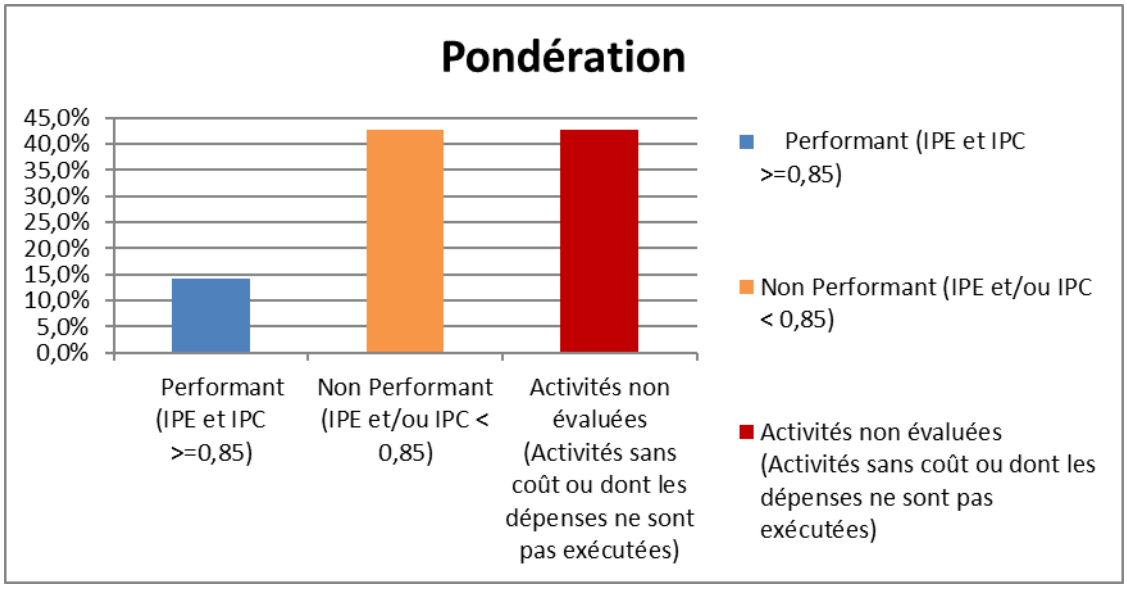
La valeur acquise de ces 7 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 168 411 675 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,69 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 4,08. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 17 mois 12 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 59 910 605 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 5 mois et 12 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 184 265 605 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes. Il convient de souligner que les montants prévus en 2016 prenaient en compte les activités qui devraient être réalisées en 2017.

En conclusion, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **14,2%** | **42,8%** | **42,8%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Faire adopter le projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 90,2%.

- **Faire adopter le décret portant règlementation de l'enseignement supérieur privé :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 56,2%.
- **Faire adopter la nouvelle politique des bourses et allocations :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,957 et 1,196. Le responsable de cette activité est performant.
- **Faire adopter le décret portant création d'une carte universitaire :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 62%.
- **Mener des études pour la construction des collèges universitaires :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,967 et 5,606. Le responsable de cette activité est performant.
- **Faire adopter la politique nationale de la recherche :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,42 et 29,82. Le responsable de cette activité n'est pas performant.
- **Elaboration du projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires :** La mise en œuvre de l'activité est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,29 et 0,68. Le responsable de cette activité n'est pas performant.

### 2.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de trois (02). Elles sont déclinées en sept (07) activités dont l'état d'exécution se présente de la manière suivante :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la coordination des actions du ministère, de la mise en œuvre de la nouvelle carte universitaire, et du renforcement du cadre juridique pour la promotion de la recherche.

#### ❖ Coordination des actions du ministère

Les trois (02) activités de cette réforme ont été programmées depuis 2015. Il s'agit de la rédaction puis l'adoption des textes permettant une meilleure coordination des actions du ministère en vue d'améliorer le pilotage et le soutien du sous-secteur.

- **Adoption du projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur**

*Indicateur de l'activité : Projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur adopté.*

Il s'agit de la suite de la réforme portant sur la réglementation de l'enseignement supérieur au Togo. Elle vise à doter le MESR d'outils permettant de réaliser la mission du département. Le projet de loi est élaboré et transmis au Secrétariat Général du gouvernement puis à l'Assemblée Nationale qui a procédé à l'étude de cette loi en commission. Ce projet de loi est en attente d'adoption à l'Assemblée nationale.

- **Adoption du décret portant règlementation de l'enseignement supérieur privé**

*Indicateur de l'activité : Décret portant règlementation de l'enseignement supérieur privé adopté.*

Le premier draft du projet de décret est élaboré. En attendant l'adoption du décret, 64 établissements d'enseignement supérieur privé du grand Lomé et de la région maritime ont été inspectés et cotés en établissements de bonne qualité, de moyenne qualité, de mauvaise qualité et de très mauvaise qualité.

- **Adoption de la nouvelle politique des bourses et allocations**

*Indicateur de l'activité : Nouvelles politique des bourses et allocations adoptée.*

Au 21 décembre 2016, cette politique a été validée et est en cours d'adoption.

❖ **Mise en œuvre de la nouvelle carte universitaire**

Deux activités sont programmées pour cette réforme.

- **Adoption du décret portant création d'une carte universitaire**

*Indicateur de l'activité : Un décret portant création d'une carte universitaire adopté.*

Le document de la carte universitaire a été présenté en Conseil des Ministres et son processus d'adoption est en cours.

- **Réalisation des études pour la construction des collèges universitaires**

*Indicateur de l'activité : Un rapport d'étude de faisabilité de la carte universitaire disponible.*

Une étude de faisabilité a été réalisée dans la région des plateaux en vue de l'implantation d'un collège universitaire et le rapport est en attente de validation par les acteurs.

❖ **Renforcement du cadre juridique pour la promotion de la recherche**

Deux activités sont programmées pour cette réforme.

- **Adoption de la politique nationale de la recherche**

*Indicateur de l'activité : Décret portant politique nationale de la recherche adoptée.*

En prélude de l'adoption de cette politique, un comité de pilotage (composé du Ministère de l'économie et des finances et du chef de file des partenaires techniques et financiers) et un comité de rédaction et de relecture ont été la mise en place pour appuyer le consultant recruté.
Au 21 décembre 2016, trois consultations régionales ont eu lieux et devront déboucher sur la consultation nationale.

- **Elaboration du projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires**

*Indicateur de l'activité : Projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires au Togo adopté.*

L'année 2016 a été consacrée à la validation interne du cahier de charge de ce comité et aux enquêtes de terrain en vue de disposer d'une cartographie des chercheurs et leurs domaines de compétence.

## 3. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative

### 3.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 3.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application sur l'ensemble du territoire | SG/DGFP | la loi portant statut général de la fonction publique et son décret diffusés | 1 | 1 | 25 000 000 | 25 000 000 | 6 | 25 000 000 | 1 | 1 | 6 | 25 000 000 |
| poursuite de l'élaboration des textes d'application du statut général de focntion publique | SG/DGFP | les autres textes d'application du statut général de fonction publique disponible | 1 | 0,56 | 25 000 000 | 10 000 000 | 4 | 14 075 000 | 0,56 | 1,41 | 7,10 | 10 000 000 |
| mise en œuvre du plan de formation des agents de ministère | SG/DGFP | plan de formation disponible et les agents du ministère formés | 1 | 0,89 | 2 000 000 | 2 000 000 | 9 | 2 670 000 | 0,89 | 0,89 | 10,11 | 2 000 000 |
| mise en place du SIGPE | SG/DGIPE | le SIGPE est réalisé | 1 | 0,21 | 0 | 0 | 1 | 0 | - | - | - | - |
| simplification des formalités et procédures administratives | SG/DGIPE | formalités et procédures administratifs identifiées simplifiées | 1 | 0,22 | 7 000 000 | 0 | 2 | 2 221 000 | 0,22 | - | 6,01 | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| validation et vulgarisation du code de procédures administratives | SG/DGMA | le code de procédures administratives diffusé | 1 | 0,22 | 5 000 000 | 0 | 1 | 1 650 000 | 0,22 | - | 2,02 | - |
| Mise en place d'un système d'information à la Direction Générale du Travail | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | L'outil de collecte des données statistiques sont évalués | 1 | 0 | 12 424 500 | 0 | 1,2 | 0 | 0 | - | - | - |
| Ratification des conventions 182 et 189 de l'OIT | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | Conventions 182 et 189 ratifiées | 2 | 1 | 5 894 000 | 2 000 000 | 1,26 | 2 947 000 | 0,5 | 1,47 | 2,52 | 2 000 000 |
| Révision du code du travail | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | Nouveau code du travail disponible | 1 | 0,2 | 5 000 000 | 2 000 000 | 1,16 | 1 500 000 | 0,2 | 0,75 | 2,87 | 2 000 000 |
| Relance et revitalisation du Conseil National de Dialogue Sociale (CNDS) | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | Rapport d'évaluation du CNSD disponible | 1 | 1 | 4 000 000 | 4 000 000 | 0,26 | 4 000 000 | 1 | 1 | 0,26 | 4 000 000 |
| Révision de la convention collective du transport des hydrocarbures | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | Convention collective du transport des hydrocarbures révisée disponible | 1 | 0,4 | 2 000 000 | 1 000 000 | 0,1 | 800 000 | 0,4 | 0,8 | 0,25 | 1 000 000 |
| Révision de la convention sectorielle du commerce | DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail | Convention collective du commerce révisée disponible | 1 | 1 | 2 000 000 | 2 218 990 | 0,1 | 2 000 000 | 1 | 0,86 | 0,1 | 2 218 990 |
| Elaboration et la vulgarisation des textes d'agrément des bureaux de placement payant | BATCHEY Komla Apédoh | Les textes d'agrément des bureaux de placement payant signés et disponibles, | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,16 | 0 | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaboration de la stratégie de la migration de la main d'œuvre | BATCHEY Komla Apédoh | La stratégie de la migration de la main d'œuvre disponible | 1 | 0,2 | 22 000 000 | 15 000 000 | 0,16 | 9 600 000 | 0,2 | 0,64 | 0,52 | 15 000 000 |
| Mise en place de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation | AMOUSSOU Comlan Edmond | L'observatoire est opérationnel | 1 | 0,5 | 2 000 000 | 2 000 000 | 0,06 | 1 000 000 | 0,5 | 0,5 | 0,12 | 2 000 000 |
| **TOTAL** | | | **16** | **8,92** | **120 218 500** | **66 218 990** | **12** | **72 725 868** | **0,56** | **1,10** | **21,50** | **66 218 990** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 120 218 500 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 16 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

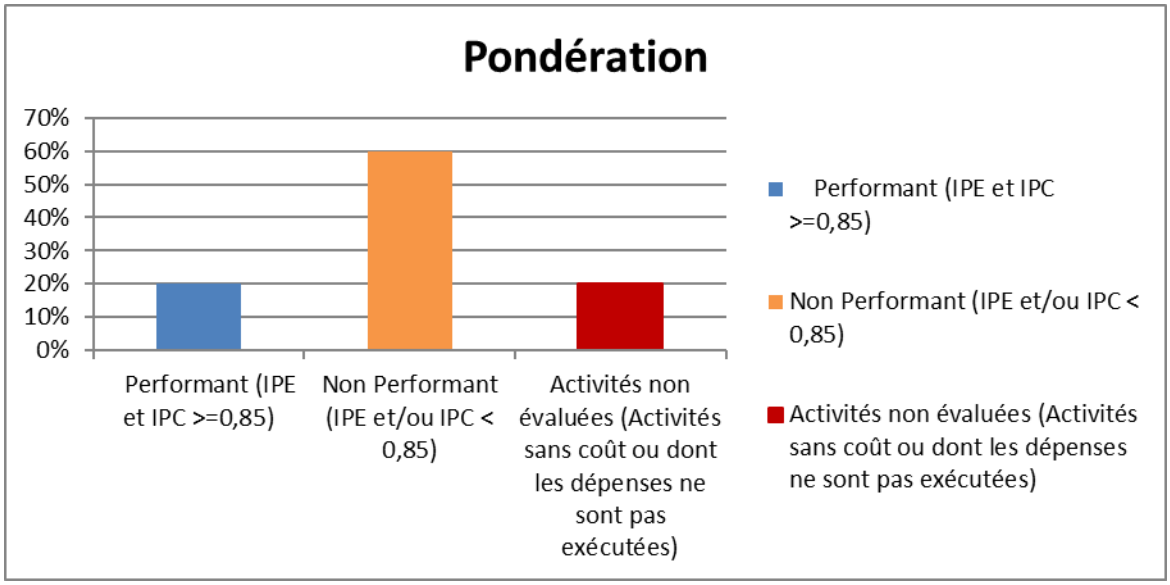
La valeur acquise de ces 16 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 72 725 868 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,56 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,10. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 21,50 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 66 218 990 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 9 mois et 10 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 62 999 510 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes. Il convient de souligner que les montants prévus en 2016 prenaient en compte les activités qui devraient être réalisées en 2017.

En conclusion, le ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative est efficient mais inefficace dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **20%** | **60%** | **20%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

L'évaluation des activités se présente comme suit :

- **Vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application sur l'ensemble du territoire :** La mise en œuvre de cette activité est

performante car l'IPE et l'IPC sont égal à 1. Le responsable de cette activité est donc performant.

- **Poursuite de l'élaboration des textes d'application du statut général de fonction publique** : La mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l''IPE est de 0,562 et l'IPC qui est de 1,4075 est supérieur à 1. Le responsable de cette activité n'est donc pas performant.

- **Mise en œuvre du plan de formation des agents de ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,89 et 1,15. Le responsable de cette activité est performant.

- **Mise en place du SIGPE :** Le taux d'exécution physique de la mise en place du SIGPE est de 21,2%.

- **Simplification des formalités et procédures administratives :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,22.

- **Validation et vulgarisation du code de procédures administratives** : La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,22.

- **Révision de la convention collective du commerce :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 0,86. Le responsable de cette activité est performant.

- **Elaboration et la vulgarisation des textes d'agrément des bureaux de placement payant :** L'activité est totalement réalisée.

- **Ratification des conventions 182 et 189 de l'OIT :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais non efficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,40 et de 1,18. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Révision du code du travail :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,20 et de 0,75. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Révision de la convention collective du transport des hydrocarbures :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,4 et de 0,8. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Elaboration de la stratégie de la migration de la main d'œuvre :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,2 et de 0,64. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Mise en place de l'observatoire de l'emploi et de la formation :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,5. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Ratification des conventions 182 et 189 de l'OIT : La** mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,2 et de 0,64. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Mise en place d'un système d'information à la direction générale du travail** : le taux d'exécution de l'activité est de 10%.

### 3.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les mesures de réforme programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de sept (07). Elles sont déclinées en seize (16) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Les mesures partiellement réalisées sont au nombre de douze (12).

❖ **Valorisation et rationalisation des ressources humaines de l'Etat**

- **Vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application sur l'ensemble du territoire (les chefs-lieux de régions)**

*Indicateur de l'activité : la loi portant statut général de la fonction publique et les décrets sont diffusés.*

La vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application ont été vulgarisés dans les chefs-lieux de régions. Il reste à faire le même exercice dans toutes les préfectures du Togo.

- **Poursuite de l'élaboration des textes d'application du statut général de la fonction publique**

*Indicateur de l'activité : textes d'application du statut général de fonction publique disponible*

Il s'agit principalement des textes relatifs au reversement des agents permanents, des enseignants auxiliaires et autres agents non fonctionnaires. Le reversement des agents concernés a commencé et se poursuit de même que la prise des textes y afférents.

- **Elaboration et mise en place des plans de formation des ministères**

*Indicateur de l'activité : document élaboré et mis en œuvre*

Le plan de formation du ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative été élaboré et validé.

❖ **Promotion de valeurs et principes du service public et de l'administration publique**

Pour la réalisation de cette mesure, trois (02) activités ont été programmées.

- **Mise en place du Système Intégré de Gestion du Personnel Etat (SIGPE)**

*Indicateur de l'activité : SIGPE opérationnel*

Les TDRs de la mise en place du Système Intégré de Gestion du Personnel Etat (SIGPE) sont élaborés.

- **Elaboration d'un code de procédure administrative**

*Indicateur de l'activité : code de procédure administrative élaboré*

Le code de procédure administrative est élaboré mais n'est pas encore validé.

- **Elaboration des actes portant simplification des procédures et formalités administratives**

*Indicateur de l'activité : actes portant simplification des procédures et formalités administratives élaborés*

Un document de diagnostic des actes à simplifier a été réalisé mais les actes portant simplification des procédures et formalités administratives n'ont pas connu de début d'exécution faute de financement.

- **Protection de la liberté syndicale et du droit de négociation collective puis promotion du dialogue social**

Pour la réalisation de cette mesure, cinq (05) activités ont été programmées.

- **Relance et revitalisation du Conseil National de Dialogue Sociale (CNDS)**

*Indicateur de l'activité : rapport d'évaluation du CNSD disponible*

Une mission de « Expertise France » a séjourné au Togo du 17 au 24 mai 2016 pour la réalisation de cette étude diagnostique. Le rapport de l'étude diagnostic suivi de recommandation est disponible.

- **Révision de la convention sectorielle du commerce**

*Indicateur de l'activité : convention collective du commerce révisée disponible*

Les termes de référence de cette activité ont été élaborés et soumis au Bureau International du Travail (BIT) qui a donné son accord de principe pour le financement.

La convention du commerce a été révisée les 12, 14 et 15 septembre 2016. Sa signature solennelle a été faite le 09 décembre 2016.

- **Ratification des conventions 182 et 189 de l'OIT**

*Indicateur de l'activité : conventions 182 et 189 ratifiées*

Une étude comparative entre ces législations et les pratiques nationales est réalisée. En vue de valider les rapports de ces études, des TDR ont été élaborés et soumis au BIT qui a donné son accord pour le financement.

- **Révision du code du travail**

*Indicateur de l'activité : nouveau code du travail disponible*

Les termes de références ont été élaborés en vue du recrutement du consultant.

- **Révision de la convention collective du transport des hydrocarbures**

*Indicateur de l'activité : convention collective du transport des hydrocarbures révisés disponible*

Dans le cadre de la révision de la Convention collective des entreprises de transport des hydrocarbures du Togo, des réunions préparatoires ont été tenu en février et en juin 2016.

- **Développement des opportunités d'emploi**

Pour la réalisation de cette mesure, deux (02) activités ont été programmées.

- **Elaboration et la vulgarisation des textes d'agrément des bureaux de placement payant**

*Indicateur de l'activité : les textes d'agrément des bureaux de placement payant signés et disponibles*

Les textes sont élaborés et validés en atelier national et par le Conseil National du Travail. Ils sont transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour adoption en conseil des ministres.

- **Elaboration de la stratégie de la migration de la main d'œuvre**

*Indicateur de l'activité : la stratégie de la migration de la main d'œuvre disponible*

Le financement de cette activité étant acquis au niveau de l'Union Européenne, un comité de pilotage et un comité de rédaction de la stratégie sont mis en place et formés du 09 au 12 août 2016.

❖ **Amélioration du système d'information du marché du travail**

Pour la réalisation de cette mesure, une (01) activité a été programmée.

- **Mise en place de l'observatoire de l'emploi et de la formation**

*Indicateur de l'activité : l'observatoire est opérationnel*

Les projets de textes d'autonomisation de l'observatoire ont été élaborés, validés et soumis au cabinet du ministre.

## 4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique

### 4.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

### 4.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Réorganisation du ministère | M. KASSIME | Décret portant réorganisation du ministère opérationnel | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Mise en place la cellule d'implantation du budget programme | Madame le Ministre | Arrêté de nomination de la cellule d'implantation du budget programme pris | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Introduction d'un nouvel opérateur de téléphonie mobile | Madame le Ministre | Procédure de sélection de nouveau FAI (fournisseur d'accès Internet) entamée | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Transformation du groupe Togo Télécom | Madame le Ministre | Rapport du processus de transformation du groupe Togo télécom disponible | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Elaboration de la loi sur la protection des données à caractère personnel | Madame le Ministre | Loi adoptée | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Introduction de projets pilotes dans le secteur postal | M. KASSIME | Rapport de mise en œuvre de six (06) projets pilotes disponible | 1 | 1 | 100 000 000 | 100 000 000 | 12 | 100 000 000 | 1 | 1 | 12 | 100 000 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaboration de la politique sectorielle du secteur de la poste | M. KASSIME | Document de politique sectorielle validé | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Construction d'un « carrier hôtel » et de l'IXP | M. ALI-KPOHOU | Taux de réalisation des travaux de construction | 20% | 0,2 | 100 000 000 | 171 144 775 | 12 | 100 000 000 | 1 | 0,58 | 12 | 171 144 775 |
| Réalisation de l'étude portant création d'une société de patrimoine du « carrier hôtel » et de l'IXP | M. ALI-KPOHOU | Rapport d'étude disponible | 1 | 1 | 250 000 000 | 428 671 244 | 12 | 250 000 000 | 1 | 0,57 | 12 | 428 671 244 |
| Déploiement de la fibre optique | M. AMOUZOU | Taux de réalisation des travaux de déploiement de la fibre optique | 100% | 0,10 | 2 725 000 000 | 2 588 509 546 | 12 | 2 270 000 000 | 1,20 | 1,26 | 10 | 2 157 091 288 |
| Raccordement des bâtiments administratifs | M. AMOUZOU | *Nombre de bâtiments administratifs interconnectés* | 500 | 560 | 0 | 0 | 12 | - | - | - | - | - |
| **TOTAL** | | | **509** | **508** | **2 175 000 000** | **2 298 225 565** | **12** | **2 170 011 782** | **0,998** | **0,96** | **12,02** | **2 202 515 692** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 2 175 000 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 11 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

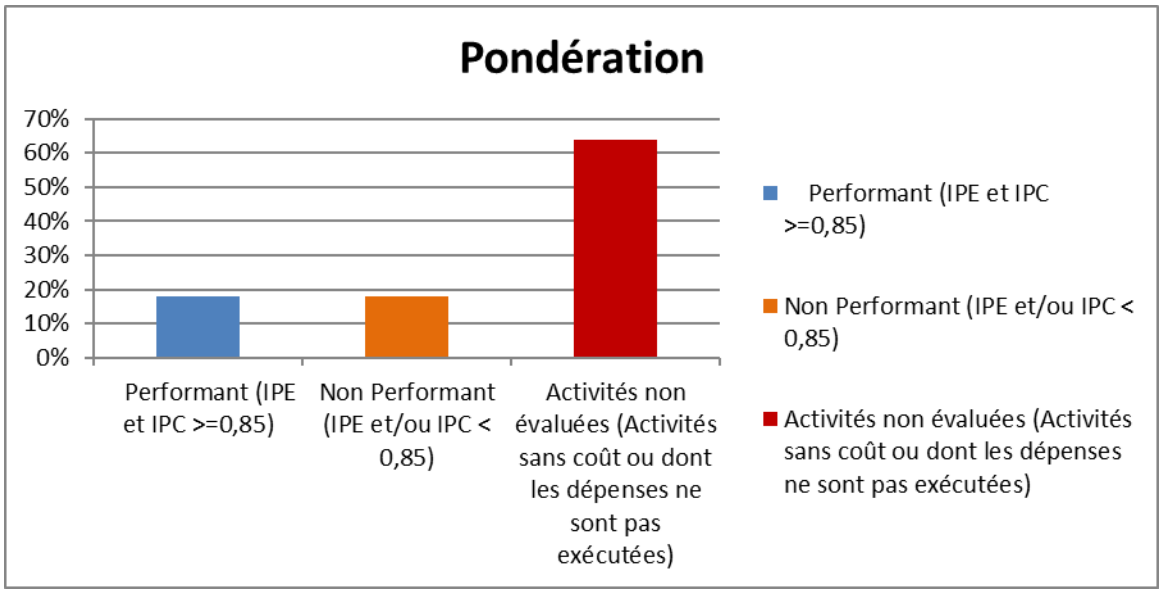
La valeur acquise de ces 11 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 2 170 011 782 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,998 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,96. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois et 6 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 2 202 515 692 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 128 515 692 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le ministère des postes et de l'économie numérique est performant dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **18%** | **18%** | **64%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Réorganisation du ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Mise en place de la cellule d'implantation du budget programme :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Introduction d'un nouvel opérateur de téléphonie mobile :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Transformation du groupe Togo Télécom :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Elaboration de la loi sur la protection des données à caractère personnel :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Introduction de projets pilotes dans le secteur postal :** La mise en œuvre de cette activité est performante car l'IPE et l'IPC sont égal à 1. Le responsable de cette activité est donc performant.

- **Elaboration de la politique sectorielle du secteur de la poste :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Construction d'un « carrier hôtel » et de l'IXP :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 0,58. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Réalisation de l'étude portant création d'une société de patrimoine du « carrier hôtel » et de l'IXP :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 0,57. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.

- **Déploiement de la fibre optique :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,20 et 1,26. Le responsable de cette activité est performant.

- **Raccordement des bâtiments administratifs :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

### 4.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les mesures de réforme programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de six (06). Elles sont déclinées en onze (11) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Les mesures partiellement réalisées sont au nombre de six (06). Il s'agit de la coordination des actions du ministère, de la planification et de la programmation, de l'introduction des nouveaux acteurs, du renforcement du cadre réglementaire et institutionnel, de la mise en œuvre du projet WARCIP, de la mise en œuvre du projet E-Gouvernement.

❖ **Coordination des actions du ministère**

- **Réorganisation du ministère**

*Indicateur de l'activité : Décret portant réorganisation du ministère opérationnel.*

L'arrêté portant organisation du ministère des postes et de l'économie numérique est élaboré et transmis au ministère de l'économie et des finances pour avis avant l'accord du Premier ministre. L'arrêté portant organisation du ministère est en cours de signature. Le redéploiement du personnel se fera lorsque l'arrêté portant organisation du ministère sera signé.

❖ **Planification et programmation**

- **Mise en place la cellule d'implantation du budget programme**

*Indicateur de l'activité : Arrêté de nomination de la cellule d'implantation du budget programme pris.*

La signature de l'arrêté portant création de la cellule d'implantation du budget programme est en cours. La signature de l'arrêté portant nomination des membres de la cellule d'implantation du budget programme se fera après la prise de l'arrêté portant création de la cellule.

❖ **Introduction de nouveaux acteurs**

- **Introduction de deux (02) nouveaux Fournisseurs d'Accès Internet (FAI)**

*Indicateur de l'activité : Licences attribuées aux FAI*

Le processus d'attribution de deux (02) licences aux FAI est en cours de finalisation.

- ✓ Suivi du processus ;
- ✓ Validation du rapport d'évaluation des offres ;
- ✓ Signature de licences.

- **Transformation du groupe Togo Télécom**

*Indicateur de l'activité : Rapport du processus de transformation du groupe Togo télécom disponible*

Le ministère a entrepris un programme de transformation en profondeur du groupe TOGO TELECOM avec pour objectifs spécifiques :

- ✓ L'exigence de qualité de service (disponibilité des services, qualité des communications vocales, performance de l'internet) ;
- ✓ L'amélioration de la gestion ;
- ✓ L'apurement du passif ;
- ✓ La rationalisation des effectifs ;
- ✓ La baisse des prix et la fin de la concurrence stérile et des duplications d'investissement ;
- ✓ L'internet pour le plus grand nombre et le plus vite possible.

- La reconnaissance des logiques métiers avec :
  - ✓ un pôle « infrastructure » regroupant tous les moyens techniques et susceptibles de les partager ou de les vendre (les sites, la fibre optique) à d'autres opérateurs afin de baisser les coûts et d'accélérer la couverture du territoire ;
  - ✓ et un pôle « services » tourné vers le client et lui proposant les services dont il a besoin (fixes et mobiles) au plus juste prix.

Le processus est arrivé à son terme et le rapport déjà présenté en conseil des ministres.

- **Renforcement du cadre réglementaire et institutionnel**

  - **Elaboration de la loi sur la protection des données à caractère personnel**

*Indicateur de l'activité : Loi adoptée*

Plusieurs décrets et arrêtés ont été élaborés pour renforcer le cadre réglementaire et institutionnel de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) notamment le décret portant sur l'organisation de l'ARCEP, le décret sur le service universel.

- ✓ Validation des TDR : Les TDR sont élaborés et validés.
- ✓ Rédaction du projet de loi : Le projet de loi est rédigé.
- ✓ Validation du projet de loi : La validation du projet de loi est en cours.
- ✓ Suivi de l'adoption du projet de loi : En attente de la validation du projet de loi.

  - **Introduction de projets pilotes dans le secteur postal**

La convention avec la SPT a été signée en décembre 2015. Le processus de mise en œuvre a démarré en janvier 2015. L'exploitation des points de présence postale est effective depuis le 1er juillet 2015 dans 15 localités sur l'ensemble du territoire. Un rapport à mi-parcours a été élaboré à cet effet le 21 décembre 2015.

  - **Elaboration de la politique sectorielle du secteur de la poste**

*Indicateur de l'activité : Document de politique sectorielle validé*

Le processus de validation du projet de Politique Sectoriel Postale est en cours. La politique sectorielle de la poste est élaborée et soumise au cabinet du ministre pour observations avant sa validation en atelier national.

- ✓ Suivi de l'adoption du projet de politique sectoriel : ***En attente de la validation de la DPS***.
- ✓ Suivi de la mise en œuvre du plan d'actions de la politique.

- **Mise en œuvre du projet WARCIP**

L'objectif essentiel du Projet est de permettre au pays participants d'accroitre la couverture géographique des réseaux à bande passantes de grande capacité et de diminuer les coûts des services de communications.

Il s'agit spécifiquement de la connexion de tous les pays en Afrique de l'Ouest à l'infrastructure mondiale de fibre optique de large bande, et de la création d'un réseau de transmission régional et national coordonné qui permettra à tous les pays en Afrique de l'Ouest d'être effectivement connectés tant à l'intérieur qu'au-delà des frontières nationales. Globalement les phases d'études du projet sont en cours.

  - **Construction d'un « carrier hôtel » et de l'IXP**

*Indicateur de l'activité : Taux de réalisation des travaux de construction*

Le projet de construction du « carrier hôtel » et de l'IXP est en cours : les dossiers d'appel d'offres ont été lancés pour la sélection des entreprises devant réaliser les travaux.

- **Réalisation de l'étude portant création d'une société de patrimoine du « carrier hôtel » et de l'IXP :**

*Indicateur de l'activité : étude réalisée*

❖ **Mise en œuvre du projet E-Gouvernement**

Le projet E-Gouvernement découle de la décision du Gouvernement de moderniser l'administration Togolaise. Ce projet a pour ambition d'améliorer le processus de traitement de l'information dans l'administration par l'amélioration des moyens de communication et la mise en ligne de ses services au profit des différents usagers et du citoyen.

La mise en œuvre proprement dite du Projet qui a démarré en 2014 est dans sa phase terminale. Les travaux de réception sont en cours. S'ensuivra alors l'exploitation du réseau E-Gouvernement par la structure prévue à cet effet.

- **Déploiement de la fibre optique**

*Indicateur de l'activité : Taux de réalisation des travaux de déploiement de la fibre optique*

250 km de fibre optique ont été déployés à travers la ville de Lomé afin de connecter les administrations et institutions de l'Etat à travers un même réseau dénommé Réseau E-Gouvernement. Les travaux pour l'Aménagement des voies de canalisation sont complètement achevés. Plusieurs équipes ont été mises en place par le ministère pour la réception aux travaux.

- **Raccordement des bâtiments administratifs**

*Indicateur de l'activité : Nombre de bâtiments administratif interconnectée*

Les travaux de raccordement des bâtiments administratifs se poursuivent. A ce jour, les sites prévus sont connectés au réseau E-Gouvernement. Les équipements réseaux prévus pour le déploiement du réseau E-Gouvernement sont installés.

## 5. Ministère des Infrastructures et des Transports

### 5.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

### 5.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Elaboration d'un nouvel organigramme du ministère | Marc SONDOU / Directeur de Cabinet | Décret portant réorganisation du ministère opérationnel | 1 | 0,25 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement des capacités du personnel | M. ABOU, DPESE | Nombre de personnel formé (50) | 50 | 50 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dédoublement de la largeur du tronçon sur le corridor Lomé-Cinkansé | AMAH / Directeur des Routes | Linéaire de 10 km de tronçon sur le corridor dédoublé | 10 | 10,4 | 20 999 529 224 | 20 999 529 224 | 12 | 20 999 529 224 | 1 | 1 | 12 | 20 999 529 224 |
| Construction des routes transfrontalières | AMAH / Directeur des Routes | Linéaire de 100 km de routes transfrontalières construites | 100 | 100 | 66 298 092 071 | 66 298 092 071 | 12 | 66 298 092 071 | 1 | 1 | 12 | 66 298 092 071 |
| Développement des voies de Lomé et celles des villes de l'intérieur | AMAH / Directeur des Routes | Linéaire de 10 km de voies réhabilitées ou construites à Lomé ou à l'intérieur | 10 | 10 | 25 949 879 542 | 25 949 879 542 | 12 | 25 949 879 542 | 1 | 1 | 12 | 25 949 879 542 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Identification et création des postes de pesage | Marc SONDOU / Directeur de Cabinet | 10 Postes de pesage identifiés et construits | 10 | 10 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opérationnalisation du comité de pilotage | Marc SONDOU / Directeur de Cabinet | Comité de pilotage opérationnel 24 réunions/an | 24 | 24 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sensibilisation et renforcement des mesures de contrôle sur la route | M AGBOKPE/ DTRF | Baisse du nombre d'accidents | 2 708 | 2 708 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **2 912** | **2 912** | **122 247 501 927** | **122 247 501 927** | **12** | **122 226 915 986** | **1** | **0,99** | **12** | **1 228 088 797** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 122 247 501 927 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 8 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

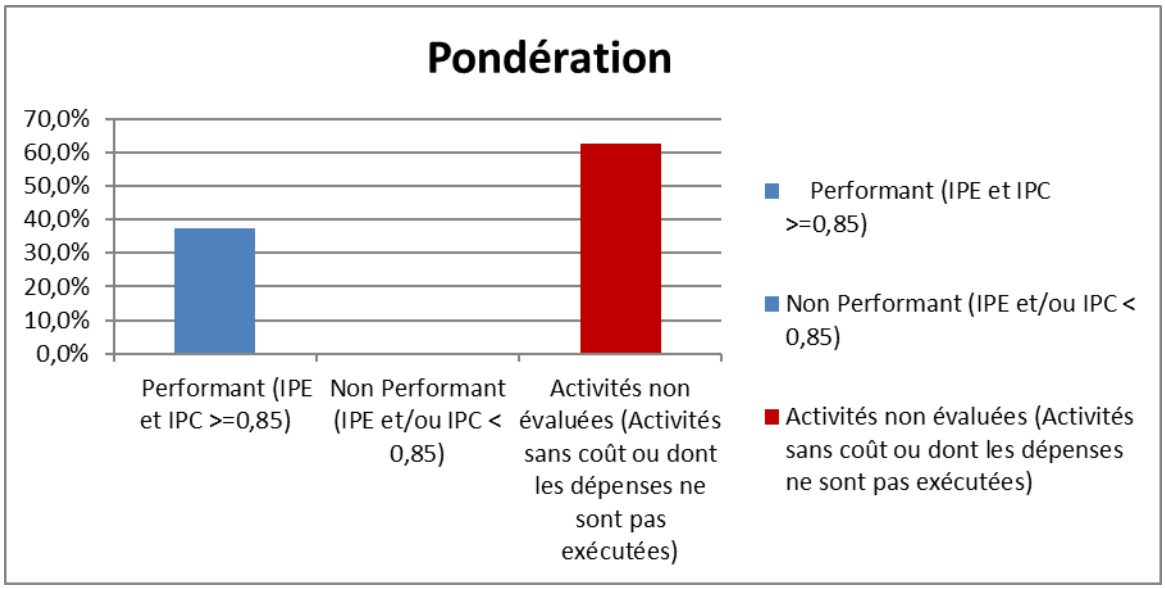
La valeur acquise de ces 8 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 122 226 915 986 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,99. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 122 258 088 797 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 10 586 860 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère des Infrastructures et des Transports est performant dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **27,5%** | **0%** | **62,5%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Dédoublement du tronçon sur 10 km sur la route nationale n°1 : Travaux préparatoires et construction de la route :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

- **Construction des routes transfrontalières :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

- **Développement des voies de Lomé et celles de l'intérieur du pays :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

- **Elaboration d'un nouvel organigramme du ministère :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 25%.

- **Renforcement des capacités du personnel :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.

- **Identification et création des postes de pesage :** Cinq (5) postes sont en cours d'études pour être construits et équipés sur les dix identifiés.

- **Opérationnalisation du comité de pilotage des opérations de surcharge des véhicules de transports de marchandises :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.

- **Sensibilisation et renforcement des mesures de contrôle sur la route :** La cible de l'indicateur de cette activité n'est pas atteinte.

### 5.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (05). Elles sont déclinées en huit (08) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Quatre (04) réformes ont été réalisées. Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit Restructuration du ministère, de la Modernisation et classification du réseau routier national, de la Mise en œuvre du règlement n°14 de l'UEMOA sur le contrôle de la charge à l'essieu des véhicules de transport de marchandises et du Promotion de la sécurité routière.

❖ **Restructuration du ministère**

- **Elaboration d'un nouvel organigramme du ministère**

*Indicateur de l'activité : Décret portant réorganisation du ministère opérationnel.*

Le projet de décret n'est pas encore adopté. Il est passé en première lecture au Conseil des Ministres.

❖ **Modernisation et classification du réseau routier national**

- **Dédoublement de la largeur des tronçons du corridor Lomé-Cinkassé**

*Indicateur de l'activité : Linéaire de 10 km du tronçon sur le corridor Lomé-Cinkassé dédoublé*

Un linéaire de 10,4 km de voie a été construit pour dédoubler le tronçon Togblécopé à l'entrée Sud de Davié au niveau du poste de péage sur la RN°1, afin de décongestionner la circulation à l'entrée nord de Lomé. La réception provisoire des travaux est déjà faite.

- **Construction des routes transversales**

*Indicateur de l'activité : Linéaire de 100 km de routes transversales construites*

La route Témédja-Badou- Fre Ghana et bretelle de Kougnohou RN15 d'un linéaire de 94 km a été achevée.

Les travaux préparatoires à la construction de la route Notsé-Tohoun RN6 (57 km) ont évolué et sont à un taux de réalisation de 40%. Les travaux de construction se poursuivront dans les mois à venir.

Les travaux de la route Lomé –Vogan-Anfoin RN24 (61km) sont en cours d'exécution ; ceux de la route Tsévié–Tabligbo (42 km) sont presque à leur terme ; ceux de Tabligbo-Aného + bretelle Amégnran-Afangnan RN4 et RN26 (55 km) sont en cours de réalisation ainsi que la route Kouméa-Pya-Tcharè-Lassa-Soumdina RN16 (25 km).

- **Transformation de Lomé, des chefs-lieux des régions et de certaines villes de l'intérieur en villes modernes par la construction de nouvelles routes**

*Indicateur de l'activité : Linéaire de voies construites ou réhabilitées à Lomé et à l'intérieur du pays*

- Réhabilitation des voies de Lomé

Les travaux de réhabilitation de plusieurs voies de Lomé ont été achevés. Il s'agit de :

- avenue de la victoire 2,6 km ;
- avenue Augustino De Souza 2,9 km ;
- colombe de la paix à la lagune 0,7 km ;

Ceux des voies ci-après sont en cours :

- boulevard de la paix 5,8 km ;
- boulevard des Armées 2, 024 km ;
- aménagement de quatre rues de 5 km et de construction de cinq bassins de rétention d'eau à Agbalépédo.

- Réhabilitation des voies de l'intérieur

La voie de contournement de la ville de Dapaong d'un linéaire de 12,5 km a été réceptionnée en décembre 2016.

❖ **Mise en œuvre du règlement n°14 de l'UEMOA sur le contrôle de la charge à l'essieu des véhicules de transport de marchandises**

- **Identification et création des postes de pesage**

*Indicateur de l'activité : Nombre de postes de pesage identifiés et construits*

Dix postes de pesage ont été identifiés sur toute l'étendue du territoire national. Cinq d'entre eux sont en cours d'études pour être construits et équipés.

- **Opérationnalisation du comité de pilotage**

*Indicateur de l'activité : Comité de pilotage opérationnel*

Les vingt-quatre réunions de comité de pilotage prévues au titre de l'année 2016 se sont tous tenues.

Le projet de décret portant protection du patrimoine routier est en cours d'observation par les services concernés. Des sensibilisations sur la charge à l'essieu et sur le respect du gabarit de véhicules de transport de marchandises se sont poursuivies à l'endroit des chargeurs, transporteurs, transitaires et conducteurs au port et sur les plateformes générant plus de 200 000 tonnes de frets par an. En outre, une série de formation s'est déroulée au cours de ce semestre 2016 à l'endroit des transporteurs et conducteurs sur les techniques de chargement de calage et d'arrimage des charges sur les véhicules lourds de transport de marchandises les 21 août et 1er septembre 2016 à la Paroisse universitaire de Lomé et les 12 et 12 octobre 2016 à Dapaong.

Dans le souci de renforcer les capacités des dirigeants d'entreprises de transport, une formation des administrateurs sur l'étude des structures et la détermination des prix de revient du transport des marchands par camion au Togo et entre les pays de la sous-région s'est déroulée du 08 au 10 novembre 2016 à Lomé avec la participation effective de ceux-ci.

❖ **Promotion de la sécurité routière**

- **Poursuite de la sensibilisation et renforcement des mesures de contrôle sur la route**

*Indicateur de l'activité : Baisse du nombre d'accidents*

Bien que des sensibilisations soient poursuivies et le contrôle des mesures de sécurité renforcé, on a dénombré 5292 cas d'accidents de circulation dont 514 morts et 6846 blessés en 2016. Cette situation représente malheureusement presque le double des cas d'accidents enregistrés en 2015 (2851 cas). Toutefois, l'obligation du port de casque et de ceinture de sécurité a permis de sauver la vie de plusieurs accidentés. Il est important que ces contrôles soient fermement poursuivis.

## 6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile

### 6.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

### 6.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Elaboration et signature du décret portant organisation et fonctionnement du Ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0,94 | 1 500 000 | 1 000 000 | 6 | 1 410 000 | 0,94 | 1,41 | 6,28 | 1 062 820 |
| Elaboration du texte d'arrêté d'organisation et de fonctionnement du Ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Texte d'arrêté signé et disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration et signature du décret portant organisation et fonctionnement de la Direction générale de la police nationale (DGPN) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0,94 | 1 500 000 | 1 000 000 | 6 | 1 410 000 | 0,94 | 1,41 | 6,28 | 1 062 820 |
| Elaboration du texte d'arrêté d'organisation et de fonctionnement de la Direction générale de la police nationale (DGPN) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Texte d'arrêté, signé et disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaboration et signature du décret portant statut spécial du Corps des gardiens de préfecture (CGP) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0,56 | 1 500 000 | 1 000 000 | 8 | 846 000 | 0,56 | 0,85 | 14,18 | 1 772 050 |
| Elaboration et signature du décret portant statut spécial du Corps des sapeurs-pompiers (CSP) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0,56 | 1 500 000 | 1 000 000 | 8 | 846 000 | 0,56 | 0,85 | 14,18 | 1 772 050 |
| Actualisation des textes règlementaires d'organisation et de fonctionnement de l'office central de répression du trafic illicite des drogues et du blanchiment (OCRTIDB) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Deux (02) Textes (décret et arrêté) signés et disponibles | 2 | 0,14 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation des textes règlementaires d'organisation et de fonctionnement du laboratoire national de la police scientifique (LNPS) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret et arrêté signés et disponibles | 2 | 0,14 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation des textes règlementaires d' organisation et de fonctionnement du comité national anti-drogue (CNAD) | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret et arrêté signés et disponibles | 2 | 0,14 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration et signature du décret portant création de l'Agence nationale de la protection civile (ANPC) | Lieutenant-Colonel BAKA Yoma, Directeur de la protection civile | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0,94 | 20 000 000 | 22 500 000 | 6 | 28 200 000 | 0,94 | 1,25 | 6,28 | 22 926 170 |
| Elaboration et signature du décret portant création d'un centre des opérations d'urgence | Lieutenant-Colonel BAKA Yoma, Directeur de la protection civile | Décret adopté, signé et disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Révision des textes règlementaires organisant le secteur des sociétés de surveillance et de gardiennage | Capitaine MELEOU, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre | Décret et arrêté signé et disponibles | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dotation du ministère d'un système de production de données statistiques fiables | Commissaire Divisionnaire de police EZA Apelete, Directeur des études statistiques, de programmation et suivi-évaluation | PV de réception et d'installation des logiciels de production statistique disponible | 1 | 0 | 22 000 000 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation du budget-programme du ministère | Lieutenant-Colonel AWADE Wéla, Directeur des affaires administratives et financières | Document actualisé et disponible | 1 | 1 | 1 500 000 | 500 000 | 5 | 1 500 000 | 1 | 2 | 5 | 500 000 |
| Elaboration du guide de formation des forces de sécurité en police de proximité | Lieutenant-Colonel AKOBI Mensah, attaché de cabinet / Cabinet du Ministre | Guide de formation des forces de sécurité en police de proximité élaboré et disponible | 1 | 1 | 25 000 000 | 25 000 000 | 4 | 25 000 000 | 1 | 1 | 4 | 25 000 000 |
| Formation des personnels des forces de sécurité en police de proximité aux niveaux central et régional | Lieutenant-Colonel AKOBI Mensah, attaché de cabinet / Cabinet du Ministre | Rapports de formation produits et ventillés | 6 | 0 | 45 000 000 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poursuite de la construction de l'école nationale de police (ENP) | Commissaire divisionnaire de police AWA Yawo, Secrétaire général, PRMP | PV de réception définitive disponible | 1 | 0,95 | 220 000 000 | 220 000 000 | 6 | 216 140 000 | 0,96 | 0,96 | 6,26 | 244 467 640 |
| Constriction de quatre (04) postes de secours d'urgence au profit du Corps des sapeurs-pompiers à Atakpamé, Sokodé, Dapaong et à Lomé | Lieutenant-Colonel BAKA Yoma, Directeur de la protection civile | PV de réception définitive disponibles | 4 | 2,56 | 229 680 000 | 202 728 000 | 7 | 221 075 520 | 0,89 | 1,05 | 7,87 | 229 165 254 |
| **TOTAL** | | | **20** | **10,89** | **710 180 000** | **585 728 000** | **12** | **257 819 012** | **0,26** | **0,44** | **27** | **1 612 427 600** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 710 180 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 18 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

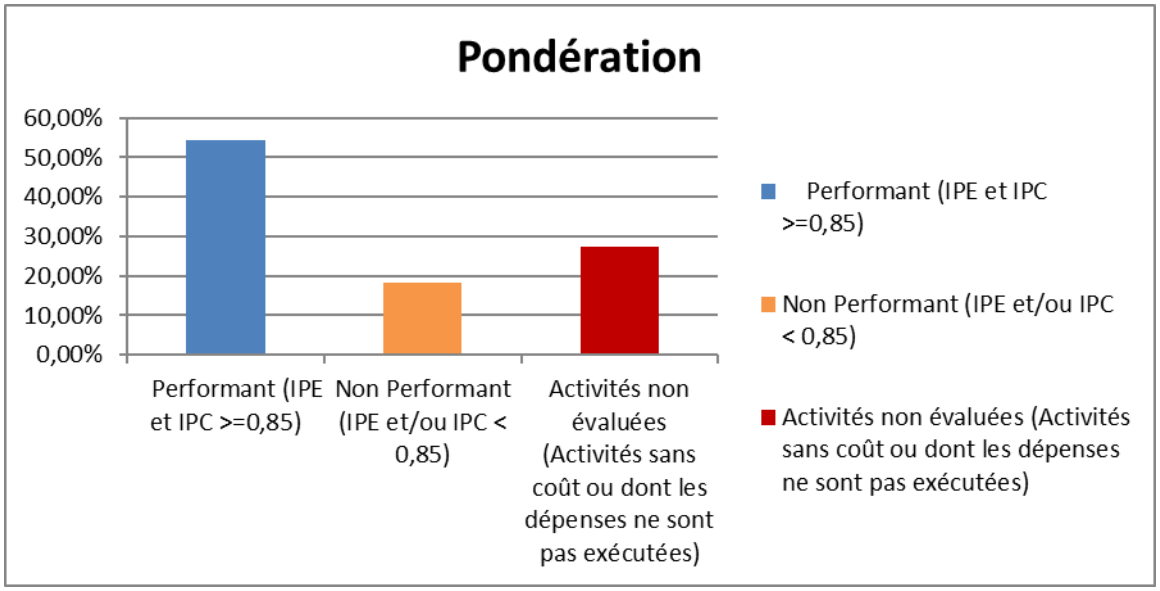
La valeur acquise de ces 18 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 257 819 012 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,26 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,44. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 27 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 612 427 600 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 mois de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 902 247 600 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère de la sécurité et de la protection civile n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **54,50%** | **18,20%** | **27,20%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration et signature du décret portant organisation et fonctionnement du ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,94 et de 1,41. Le responsable de cette activité est performant.

- **Elaboration et signature du décret portant statut spécial du corps des gardiens de préfecture (CGP) :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,564 et de 0.85. Le responsable de cette activité n'est pas performant.

- **Elaboration et signature du décret portant statut spécial du corps des sapeurs-pompiers (CSP) :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,564 et de 0.85. Le responsable de cette activité n'est pas performant.

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement de l'Office central de répression du trafic illicite des drogues et du blanchiment (OCRTIDB) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 14,2%.

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement du laboratoire national de la police scientifique (LNPS) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 14,2%.

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement du comité national anti-drogue (CNAD) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 14,2%.

- **Elaboration et signature du décret portant création de l'Agence nationale de la protection civile (ANPC) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,94 et de 1,25. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Actualisation du budget-programme du ministère de la sécurité et de la protection civile :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1 Le responsable de l'activité a été performant.

- **Elaboration des modules de formation des forces de sécurité en police de proximité :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Construire l'école nationale de police (ENP) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,958 . Le responsable de l'activité a été performant.

- **Construction de quatre (04) postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Atakpamé, Sokodé, Dapaong et Lomé : :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,889 et 1,05. Le responsable de l'activité a été performant.

### 6.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en dix-huit (18) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de la coordination des actions du ministère, de la planification et suivi-évaluation des activités du ministère, de la lutte contre la criminalité et du renforcement du système de gestion des catastrophes.

❖ **Coordination des actions du ministère**

Douze activités ont été programmées dans le cadre de la réalisation de cette mesure, huit (08) en cours et quatre (04) non encore entamées.

- **Elaboration et signature du décret portant organisation et fonctionnement du ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC)**

*Indicateur de l'activité : Décret adopté, signé et disponible*

Les résultats à fin 2016 montrent que cette activité a été réalisée à 94%. Le décret a été adopté en conseil des ministres. Il a été revu et soumis au Secrétariat général du gouvernement (SGG) après intégration des différentes observations faites au département.

- **Elaboration et signature du décret portant organisation et fonctionnement de la direction générale de la police nationale (DGPN)**

*Indicateur de l'activité : Décret adopté, signé et disponible*

Les résultats ont montré également que cette activité a été réalisée à 94%. Ce décret a été adopté en conseil des ministres depuis 2015. Il a été revu et soumis au Secrétariat général du gouvernement (SGG) après intégration des différentes observations faites au département.

- **Elaboration et signature du décret portant statut spécial du corps des gardiens de préfecture (CGP)**

*Indicateur de l'activité : Décret adopté, signé et disponible.*

Les résultats ont également montré que cette activité a été réalisée à 56,4%. Le projet de décret a été élaboré.

- **Elaboration et signature du décret portant statut spécial du corps des sapeurs-pompiers (CSP)**

*Indicateur de l'activité : Décret pris et disponible.*

Les résultats ont également montré que cette activité a été réalisée à 56,4%. Le projet de décret a été élaboré.

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement de l'Office central de répression du trafic illicite des drogues et du blanchiment (OCRTIDB)**

*Indicateur de l'activité : Décret et arrêté signés et disponibles.*

Les avant-projets de textes relatifs à la réorganisation de l'OCRTIDB sont élaborés et soumis au comité technique du département pour amendements.

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement du laboratoire national de la police scientifique (LNPS)**

*Indicateur de l'activité : Décret et arrêté signés et disponibles.*

Les avant-projets de textes relatifs à la réorganisation de l'OCRTIDB sont élaborés et soumis au comité technique du département pour amendements

- **Actualisation des textes réglementaires d'organisation et de fonctionnement du comité national anti-drogue (CNAD)**

*Indicateur de l'activité : Décret et arrêté signés et disponibles.*

Les avant-projets de textes relatifs à la réorganisation de l'OCRTIDB sont élaborés et soumis au comité technique du département pour amendements.

- **Elaboration et signature du décret portant création de l'Agence nationale de la protection civile (ANPC)**

*Indicateur de l'activité : Décret adopté, signé et disponible.*

La politique nationale de la protection civile et le projet de décret portant création de l'ANPC ont été validés et transmis au Secrétariat général du gouvernement (SGG).

- **Elaboration des textes d'arrêtés d'organisation et de fonctionnement du Ministère de la sécurité et de la protection civile**

*Indicateur de l'activité : Texte d'arrêté signé et disponible.*

Cette activité n'est pas réalisée.

- **Elaboration des textes d'arrêtés d'organisation et de fonctionnement de la Direction générale de la police nationale (DGPN)**

*Indicateur de l'activité : Texte d'arrêté signé et disponible.*

L'élaboration des textes d'arrêtés d'organisation et de fonctionnement de la Direction générale de la police nationale (DGPN) n'est pas réalisée.

- **Elaboration et signature du décret portant création du Centre des opérations d'urgence (COU)**

*Indicateur de l'activité : Décret adopté, signé et disponible.*

Le processus d'élaboration des textes portant création du COU n'est pas encore enclenché.

- **Révision des textes réglementaires organisant le secteur des sociétés de surveillance et de gardiennage**

*Indicateur de l'activité : Décret et arrêté signés et disponibles.*

La révision des textes réglementaires organisant le secteur des sociétés de surveillance et de gardiennage n'est pas réalisée.

❖ **Planification et suivi-évaluation des activités du ministère**

Deux (02) activités ont été programmées pour la réalisation de cette mesure, une (01) est réalisée et l'autre n'est pas encore entamée.

- **Actualisation du budget-programme du ministère de la sécurité et de la protection civile**

*Indicateur de l'activité : Document actualisé et disponible.*

Le budget-programme a été actualisé et transmis au Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF).

- **Dotation du ministère de la sécurité et de la protection civile d'un système de production de données statistiques fiables**

*Indicateur de l'activité : PV de réception et d'installation des logiciels de production statistique disponible.*

La dotation du ministère de la sécurité et de la protection civile d'un système de production de données statistiques fiables n'est pas réalisée.

❖ **Lutte contre la criminalité**

- **Elaboration des modules de formation des forces de sécurité en police de proximité**

*Indicateur de l'activité : Guide de formation des forces de sécurité en police de proximité élaboré et disponible.*

Le ministère de la sécurité et de la protection civile a organisé, le 10 mars 2016 à Lomé, avec l'appui technique et financier de la Fondation Hans Seidel, un atelier de validation des modules de formation sur la police de proximité à l'intention des écoles de police et de gendarmerie. Ces modules ont été compilés dans un document, testés, finalisés et mis à la disposition des écoles de police et de gendarmerie.

- **Construire l'école nationale de police (ENP)**

*Indicateur de l'activité : PV de réception disponible.*

Les travaux de construction de l'école nationale de police (ENP) se poursuivent. Le volet équipement financé par l'Union Européenne (UE) à travers le projet d'appui à la formation de la police nationale se poursuit également.

- **Formation du personnel des forces de sécurité en police de proximité**

*Indicateur de l'activité : Nombre de rapports de formation produits et ventilés.*

Elle fait partie d'une série d'activités programmées par la Fondation Hans Seidel mais qui n'ont pas été encore entamées.

❖ **Renforcement du système de gestion des catastrophes**

Une (01) activité a été programmée pour être réalisée, elle est en cours.

- **Construction de quatre (04) postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Atakpamé, Sokodé, Dapaong et Lomé**

*Indicateur de l'activité : Quatre (04) PV de réception disponibles.*

Dans le cadre de la gestion concertée des catastrophes, le gouvernement Togolais a demandé et obtenu auprès de la Banque mondiale, à travers le Projet de gestion intégrée des catastrophes et des terres (PGICT) logé au Ministère de l'environnement et des ressources forestières, un financement pour la construction de quatre unités de secours au profit du Corps des sapeurs-pompiers à Atakpamé, Sokodé, Dapaong et Lomé. Les travaux ont démarré en février et sont en cours de réalisation.

## 7. Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine

### 7.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 7.1.1 Evaluation de la mise en œuvre des réformes par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Réorganisation du ministère | Ministre | Statut particulier et plan de carrière du personnel adoptés | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement de la politique axée sur les résultats dans les missions diplomatiques et consulaires | Mme AFETSE-TAY, SG | Ambassadeurs évalués relativement aux cahiers de charge | 10 | 10 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption de la politique sectorielle du ministère par le gouvernement | M. le Ministre | Document de politique sectorielle adopté | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement et diversification du réseau des partenaires pour le développement | M. KPAYE/ Directeur DAP | Accords d'établissement de relation diplomatique signés | 5 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement de la visibilité du Togo au sein des OI | M. FANDJINOU, Directeur DOI | Togolais placé dans les OI | 2 | 2 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mobilisation de la diaspora pour le développement | M. BODJONA, Directeur de la DTE | Points focaux désignés | 5 | 5 | 18 461 120 | 12 000 000 | 4 | 18 461 120 | 1 | 1,54 | 4 | 12 000 000 |
| Elaboration de la stratégie nationale de la diaspora | | Document de stratégie nationale élaborée | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **26** | **19** | **18 461 120** | **12 000 000** | **12** | **18 461 120** | **1,00** | **1,54** | **12** | **12 000 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 18 461 120 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

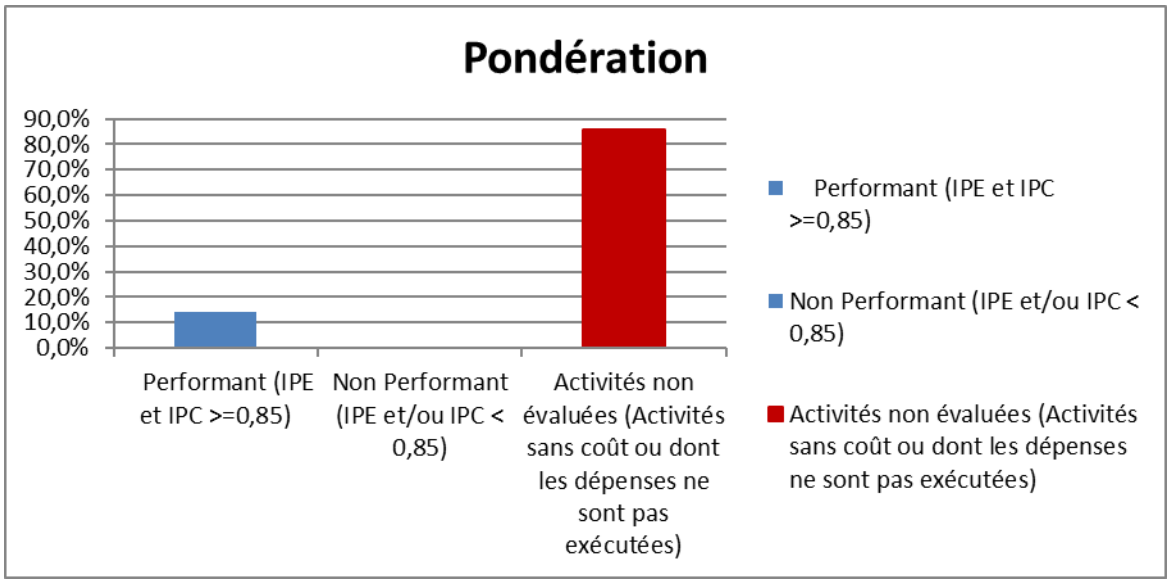
La valeur acquise de ces 7 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 18 461 120 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,54. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 12 000 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 mois pour réaliser les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 6 461 120 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes. Les activités de réformes ont été réalisées dans le temps prévu.

En conclusion, le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine a été performante dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **14,2%** | **0%** | **85,7%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Réorganisation du ministère :** L'activité n'a pas été réalisée.
- **Renforcement de la politique axée sur les résultats dans les missions diplomatiques et consulaires :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Adoption de la politique sectorielle du ministère par le gouvernement** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement et diversification du réseau des partenaires pour le développement :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement de la visibilité du Togo au sein des OI :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Mobilisation de la diaspora pour le développement :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,54. Le responsable de l'activité est performant. La pertinence de l'indicateur finale devrait être analysée.
- **Elaboration de la stratégie nationale de la diaspora :** L'activité n'a pas été réalisée.

### 7.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en sept (07) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions partiellement réalisées au premier semestre 2016**

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de la coordination des actions du ministère, de la planification et suivi-évaluation, de l'extension du réseau diplomatique du Togo et du renforcement de la mobilisation de la diaspora au service du développement économique et social

❖ **Coordination des actions du ministère**

- **Réorganisation du ministère**

*Indicateur de l'activité : Statut particulier et plan de carrière du personnel adoptés.*

Le projet de statut particulier et le plan de carrière du personnel sont toujours à l'étude en vue de leur amélioration.

- **Renforcement de la politique axée sur les résultats dans les missions diplomatiques et consulaires**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'ambassadeurs évalués relativement aux cahiers de charge.*

Dix ambassadeurs ont été évalués à fin décembre 2016. Par ailleurs, plus de douze agents ont été affectés dans nos missions à l'étranger dont un conseiller économique à Washington.

❖ **Planification et suivi-évaluation**

- **Faire adopter la politique sectorielle du ministère par le gouvernement**

*Indicateur de l'activité : Document de politique sectorielle adopté.*

Le document de politique sectoriel du ministère est en cours d'actualisation pour l'adapter aux réalités du moment.

- **Extension du réseau diplomatique du Togo**
    - **Renforcement et diversification du réseau des partenaires pour le développement**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'accords d'établissement de relation diplomatique signé.*

Un accord d'établissement de relation diplomatique est signé avec le Tadjikistan. Les négociations devant aboutir à l'ouverture de cinq nouvelles Ambassades du Togo en 2016 sont très avancées.

Par ailleurs, le ministère a effectué plusieurs missions économiques notamment à Koweït-city, en Israël, à Londres, Washington et en Iran. Plusieurs accords ont été signés dans les domaines de l'éducation, de l'agriculture, des infrastructures.

- **Renforcement de la visibilité du Togo au sein des OI**

*Indicateur de l'activité : Nombre de togolais placé dans les OI.*

La cellule de promotion et de placement des togolais dans les Institutions et Organisations Internationales poursuit l'accompagnement des togolais désireux de faire carrière dans les O.I.

Ainsi des compatriotes ont été élus aux postes de Trésorier général adjoint de l'Association des Sociétés Nationales Croix-Rouge et Croissant-rouge des espaces Francophone, Hispanophone, et Lusophone d'Afrique (ACROFA), de Sous-secrétaire général chargé du Département du Développement Economique Durable et du Commerce du Groupe des Pays Afrique-Caraïbes-Pacifiques (ACP) et au Conseil des Droits de l'Homme des Nations Unies pour la période 2016-2019. On dénombre une quinzaine d'autres candidatures pour l'année 2016.

Le ministère a également accompagné nos compatriotes pour le concours de recrutement des jeunes administrateurs des nations unies dont les résultats sont attendus en mai-juin 2017.

- **Renforcement de la mobilisation de la diaspora au service du développement économique et social**
    - **Sensibilisation de la diaspora pour le développement**

*Indicateur de l'activité : Nombre de points focaux désignés.*

Les points focaux sont désignés et opérationnels dans les Missions Diplomatiques à l'étranger dans l'optique de sensibiliser la diaspora au profit du développement du Togo. Un site web dédié à la diaspora est créé et opérationnel.

Il faut également noter l'élaboration du profil migratoire du Togo à fin décembre 2016 pour soutenir l'élaboration des politiques publiques dans des domaines aussi divers comme l'environnement, la santé, le commerce.

## 8. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique

### 8.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 8.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/ IPC |
| Adoption du décret portant organisation du ministère | KOLANI / Directeur de Cabinet | Document de décret portant organisation du ministère | 1 | 0,62 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Adoption de la loi d'orientation de l'agriculture et les décrets d'application | KOLANI / Directeur de Cabinet | loi d'orientation de l'agriculture et les décrets d'application | 1 | 0,29 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Validation de la PNE, le PNHAT et le PANSEA | ALASSANI/Directeur de DPPSE | Documents de PNE, de PNHAT et de PANSEA élaboré et validé | 2 | 0 | 50 796 000 | - | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Mise en place le mécanisme de suivi des points d'eau à partir de la téléphonie mobile | ALASSANI/Directeur de DPPSE | Document élaboré et validé | 1 | 1 | 5 000 000 | 5 000 000 | 12 | 5 000 000 | 1 | 1 | 12 | 5 000 000 |
| Exécution du plan de formation triennale | Mme AGUEY/ Directeur DRH | Nombre de personnes formés | 620 | 612 | 25 725 520 | 20 000 000 | 12 | 24 760 921 | 0,97 | 1,16 | 12 | 20 822 477 |
| Distribution de l'engrais par le mécanisme de porte-monnaie mobile | TEZIKE / Directeur CAGIA | Nombre de producteurs subventionnés | 77 525 | 21 000 | 1 222 000 000 | 1 222 000 000 | 12 | 488 579 251 | 0,40 | 0,40 | 20 | 2 056 279 677 |
| Amélioration de l'élevage traditionnel | BATAWI / Directeur DE | Nombre de petits ruminants vaccinés | 1 | 1 | 58 027 000 | 58 027 000 | 12 | 58 027 000 | 1 | 1 | 12 | 28 027 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Accroître la transformation des produits d'élevage | BATAWI / Directeur DE | Document validé | 1 | 1 | 92 000 000 | 92 000 000 | 12 | 92 000 000 | 1 | 1 | 12 | 92 000 000 |
| Adoption des arrêtes portant code de l'eau | AKAKPO / Directeur DRE | Nombre d'arrêté Arrêtés élaborés | 2 | 2 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Assistance technique pour le financement d'un service d'un expert arabe au profit du Ministère | ADJAMA / Directeur DAEP | Rapport de mission validé | 1 | 1 | 100 000 000 | 100 000 000 | 12 | 100 000 000 | 1 | 1 | 12 | 100 000 000 |
| PAUT 2/ Elaboration des plans directeurs d'assainissement (PDA) dans les 5 chefs-lieux de régions (Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara, et Dapaong) | AGBORAZE / Directeur DA | Les plans directeurs d'assainissements dans les 5 chefs-lieux sont élaborés | 5 | 5 | 628 994 000 | 628 994 000 | 12 | 628 994 000 | 1 | 1 | 12 | 628 994 000 |
| Formation du personnel de l'ITRA | BONFOH / Directeur ITRA | Nombre d'agents formé | 10 | 10 | 7 722 449 | 7 722 449 | 12 | 7 722 449 | 1 | 1 | 12 | 7 722 449 |
| **TOTAL** | | | **78 192** | **21 626** | **2 100 274 969** | **2 042 752 449** | **12** | **849 721 440** | **0,40** | **0,42** | **20** | **5 051 520 414** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 2 100 274 969 francs CFA pour un résultat de 12 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

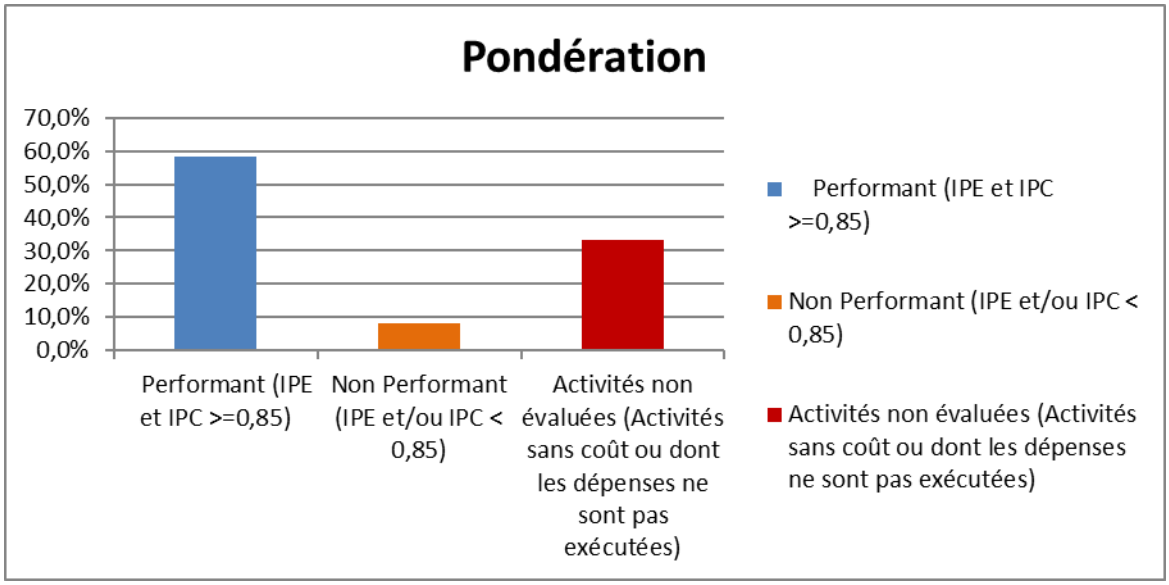
La valeur acquise de ces 12 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 849 721 440 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,40 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,42. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 20 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 5 051 520 414 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 18 mois de plus au ministère pour réaliser les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 2 951 255 445 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la mise en œuvre des mesures de réformes au sein du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique n'est pas performante.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **58,2%** | **8,2%** | **22,2%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Adoption du décret portant organisation du ministère :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 62%.

- **Adoption de la loi d'orientation de l'agriculture et les décrets d'application :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 29%.
- **Validation de la PNE, le PNHAT et le PANSEA :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Mise en place le mécanisme de suivi des points d'eau à partir de la téléphonie mobile :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Exécution du plan de formation triennale :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,97 et de 1,16. Le responsable de l'activité est performant.
- **Distribution de l'engrais par le mécanisme de porte-monnaie mobile :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,40. Le responsable de l'activité n'est donc pas performant.
- **Amélioration de l'élevage traditionnel :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Accroître la transformation des produits d'élevage :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Adoption des arrêtes portant code de l'eau :** Le taux d'exécution physique de cette activité est égal à 100%.
- **Assistance technique pour le financement d'un service d'un expert arabe au profit du Ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **PAUT 2/ Elaboration des plans directeurs d'assainissement (PDA) dans les 5 chefs-lieux de régions (Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara, et Dapaong) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Formation du personnel de l'ITRA :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

### 8.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (05). Elles sont déclinées en dix-sept (17) activités dont l'état d'exécution se présente de la manière suivante :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de la coordination des actions du ministère, de la promotion des filières végétales et développement des infrastructures de soutien à la production, de la promotion des filières animales et halieutiques, de la mise en place d'un cadre favorable à la bonne gouvernance de l'eau, de l'amélioration de l'accès aux services d'assainissement adéquats et de la mise en œuvre et opérationnalisation des technologies agricoles.

- **Coordination des actions du ministère**

Elle se décline en huit activités qui sont :

- **Adoption du décret portant organisation du ministère**

*Indicateur de l'activité : L'arrêté portant organisation du ministère pris.*

A la suite de la nouvelle composition du gouvernement en date du 28 juin 2015 par le décret n° 2015-041/PR, le secteur eau s'est ajouté au secteur agricole. Cette nouvelle configuration nécessite l'actualisation de l'arrêté n° 042/12/MAEP/Cab/SG du 06 juin 2012 portant organisation du ministère. C'est dans cette optique qu'un décret est élaboré et se trouve actuellement au niveau du secrétariat général du gouvernement.

- **Adoption de la loi d'orientation de l'agriculture et les décrets d'application**

*Indicateur de l'activité : Loi et décrets d'application pris.*

Le premier draft de la loi d'orientation de l'agriculture est élaboré et soumis à de discussion à l'interne.

- **Validation de la politique nationale de l'eau (PNE), la politique nationale d'hygiène et assainissement au Togo et le plan d'action national pour le secteur eau et assainissement**

*Indicateur de l'activité : Politique nationale de l'eau validée et vulgarisée.*

Les documents de politique nationale de l'eau (PNE) et de politique nationale d'hygiène et assainissement au Togo (PNHAT) ont été fusionnés afin de permettre au secteur eau et assainissement de disposer d'un document unique de politique intitulé « Politique Nationale de l'Eau et Assainissement » (PNEA). Le dernier draft de la PNEA est élaboré et en attente de validation et sera adoptée à la suite de la validation.

- **Mettre en place le mécanisme de suivi des points d'eau à partir de la téléphonie mobile**

*Indicateur de l'activité : Nombre de point d'eau et dispositif de suivi des points d'eau mis à jour.*

Au deuxième semestre 2016, la plateforme du mécanisme de suivi des ouvrages à partir de la téléphonie mobile est élaborée. Le mécanisme de suivi des points d'eau est validé et les données ont été capitalisées sur la plateforme du système. Les équipements sont d'installés dans toutes les directions régionales. Les agents des directions régionales impliqués dans la gestion de la plateforme de suivi des points d'eau ont été formés sur l'utilisation du système dans le cadre des ateliers régionaux organisés durant le mois de novembre 2016.

- **Mettre en place la loi sur les interprofessions**

*Indicateur de l'activité : Loi et décrets d'application pris.*

Dans le cadre de la promotion des cultures de diversification, le MAEH a identifié la filière anacarde et entend accompagner les acteurs en les mettant en interprofession. Il a de ce part commencé par une sensibilisation en vue de formaliser les cinq familles identifiées dans cette filière.

En résumé, la phase de formalisation des familles (les pépiniéristes, les producteurs, les acheteurs, les transformateurs et les exportateurs) est achevée et l'assemblée générale constitutive de

l'interprofession de la filière anacarde a eu lieu en décembre 2016 avec l'adoption des statuts et la mise en place du bureau de l'interprofession.

- **Mettre en place des mesures de promotion des produits togolais**

*Indicateur de l'activité : Nombre de produits togolais certifiés*

Faire l'état des lieux de l'infrastructure de qualité : pour assurer la qualité des produits agricoles et leur compétitivité le programme TBT de l'union européenne a permis de faire l'état des lieux de l'infrastructure qualité qui est assorti d'un plan d'actions et des recommandations.

- Formation du personnel sur les normes et qualité : le même programme a permis la formation des agents du MAEH, du ministère du commerce et du secteur privé.

- Equipement des laboratoires : les laboratoires publics manquent des moyens financiers pour commencer par s'équiper mais la mise en œuvre de l'une des recommandations de l'étude consistera à dissocier le budget des laboratoires de leur structure mère afin de permettre à résoudre ce problème.

La réalisation de cette tâche devrait déboucher sur les autres qui sont ; l'accréditation ; la normalisation ; la métrologie ; l'évaluation de la conformité et la promotion de la qualité. Toutes ces mesures permettront la compétitivité des produits agricoles et assureront une alimentation de qualité à la population.

- **Renforcement de l'effectif du personnel du MAEH**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agents recrutés.*

Les discussions sont en cours avec le ministère de l'économie et des finances en vue d'un recrutement sectoriel. L'accord de principe a été obtenu et une communication a été faite en conseil des ministres dans le mois de décembre 2016.

- **Elaboration d'un plan de formation triennale pour adapter le profil des agents à la transformation du secteur**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agents formés.*

Sur un effectif de 620 agents prévus pour être formés, 612 soit un taux de 97,20% ont été formés dans plusieurs thématiques à savoir :

- gestion administrative du personnel, déontologie et pratiques administratives ;
- classement et archivage des documents, capitalisation des expériences et des connaissances ;
- gestion du service de secrétariat, gestion du courrier et de la documentation ;
- gestion d'un centre de documentation ;
- développement organisationnel et gestion du changement ;
- management d'une équipe de travail et gestion de la qualité dans le secteur public ;
- communication (interne et externe), délégation de service de coaching professionnel dans l'administration publique ;
- gestion du temps et efficacité professionnelle, optimisation du fonctionnement du service.

Par rapport à la nouvelle vision du secteur qui est tournée vers l'agro-industrie un plan de formation de nouveaux métiers agricoles est en vue.

- **Promotion des filières végétales et développement des infrastructures de soutien à la production**

Trois activités ci-après s'y découlent

- **Mettre en place des mesures incitatives (fiscalité attractive, financement, assurance) pour promouvoir l'installation des PMI/PME agricole et agroalimentaire**

*Indicateur de l'activité : Tonnage de produits agricoles transformés.*

Le développement des infrastructures agricoles, d'accès au marché et à la transformation sera assuré par la mise en place des agropoles. Ainsi, cette année 2016 devrait permettre de formuler le Projet de Développement des agropoles au Togo (PRODAT) avec en perspective son exécution sur la période 2017-2022.

Les bassins de l'Oti, de la Kara et le cours supérieur du bassin du Mono sont retenus pour une intervention pilote. Dans le cadre de l'opérationnalisation de l'agropole Kara une campagne de sensibilisation des acteurs et des bénéficiaires a été organisée en début du mois de décembre 2016. Le lancement de l'agropole Kara se fera sous peu.

- **Mettre en place la réforme de subvention de distribution de l'engrais par le mécanisme de porte-monnaie mobile**

*Indicateur de l'activité : Le taux d'utilisation des engrais est passé de 7kg/ha à 40 voire 50 kg/ha.*

L'identification, l'enregistrement, de même que la mise en place en place des textes réglementaires, de plateforme électronique et l'agrément des distributeurs privés ont été effectués. Cent cinquante mille (150 000) agriculteurs vulnérables identifiés ont été subventionnés.

- **Elaborer la politique foncière**

*Indicateur de l'activité : Politique foncière élaborée et opérationnelle.*

Pour la politique foncière, des modèles de fermage ont été conçus ensemble avec la société civile, les professions libérales (Avocat, Notaire et Huissiers de justice) et sont en voie de vulgarisation. Des tractations sont menées pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette tâche. Il faut noter que le Togo dispose déjà d'une base numérique à un cinquante millième. Ce projet est reversé actuellement à l'OTR.

- **Promotion des filières animales et halieutiques**

- **Promouvoir l'installation d'unités de provenderie**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'unités de provenderie, d'écloseries installées et de fours améliorés construits.*

Elaborer et valider les décrets portant création des agences des filières : la direction de la pêche et de l'aquaculture est en train d'élaborer le plan de développement de la filière poisson.

- **Promouvoir l'installation une unité d'alevinage**

*Indicateur de l'activité : Trois (02) unités d'alevinage construites.*

Former les promoteurs à l'activité de provenderie, d'écloseries et à la construction de fours améliorés : cette tâche est réalisée par la formation des promoteurs sur la fabrication artisanale d'aliment pour poisson ; la production d'alevins de Tilapia et de Clarias ; et les artisans (ferrailleurs et maçons) sur la construction des fours améliorés.

- **Promouvoir l'installation une unité de transformation des produits halieutiques**

*Indicateur de l'activité : 1 four FTT construit 62 fours modernes construit.*

Construire une unité de transformation et des fours améliorés : une unité moderne de transformation des produits halieutiques (four FTT : technique FAO-Thiaroye de transformation du poisson) a été construite par le PASA à Katanga 62 fours modernes ont été construits au profit des fumeuses de Nangbéto.

Offrir des garanties de crédit aux promoteurs de provenderie, d'écloseries et de construction de fours améliorés : pour les crédits, le ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique a mis un fonds de garantie à l'UTB et FUCEC ce qui permet aux producteurs agricoles y compris pêcheurs et pisciculteurs de faire des prêts à un taux d'intérêt réduit. Il y a aussi la PASA qui lance des appels à projet ce qui permet aux pisciculteurs d'obtenir des subventions afin de développer leurs activités.

- **Mise en place un cadre incitatif de promotion de la production et de la commercialisation de produits d'élevage.**

*Indicateur de l'activité : Textes réglementaires mettant en place le cadre incitatif de promotion de la production et de la commercialisation de produits d'élevage pris.*

Les textes réglementaires mettant en place le cadre incitatif de promotion de la production et de la commercialisation de produits d'élevage : les textes sont en cours d'élaboration et des investisseurs privés sont en train de s'installer il s'agit de Kalyan à Agou et de BIN BUTY qui veut s'installer à Tsévié.

Renforcer la surveillance des maladies animales épidémiologiques : il est procédé à la réalisation et à la validation de l'évaluation des activités des conventions avec le Groupe des vétérinaires privés en clientèle rurale (GVPR) et la direction de l'élevage et la surveillance sérologique accélérée donnant à ce jour un cumul de 6 078 prélèvements analysés, soit une moyenne de 2 026 prélèvements par campagne de vaccination.

❖ **Mise en place d'un cadre favorable à la bonne gouvernance de l'eau**

- **Prise des arrêtés d'application de la loi portant code de l'eau**

*Indicateur de l'activité : Arrêtés d'application de la loi portant code de l'eau pris.*

Trois (02) projets d'arrêtés sont élaborés et en attente de validation par les ministères impliqués.

❖ **Mise en œuvre et opérationnalisation des technologies agricoles**

- **Etablissement des cartes de fertilité et d'occupation des terres, de la carte des potentialités agricoles et promotion du système d'information géographique**

*Indicateur de l'activité : Nombre de cartes d'occupation des sols et de potentialité agricole disponibles.*

- Signature d’une convention avec l’Office Chérifien des phosphates au Maroc : cette convention a été signée ;
- Formation des cadres du Ministère : dix cadres de l’ITRA ont été formés au Maroc et sont actuellement sur le terrain ;
- Etablir une banque des données agro-pédologiques : tâche non encore réalisée ;
- Faire l'analyse physico-chimique des différents échantillons de sols prélevés : tâche non encore réalisée ;
- Une documentation sur la thématique est en cours de réalisation par l’équipe de chercheurs ;
- Un projet de TDR sur la mise en œuvre de la convention est élaboré par l’équipe de l’ITRA ;
- Des échanges sont en cours avec la fondation OCP du Maroc pour l’opérationnalisation des actions ;
- Elaborer la carte de fertilité des sols : tâche non encore réalisée.

## 9. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales

### 9.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 9.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| **Activités** | ***Nom et titre de la personne responsable de l'activité*** | ***Indicateur de l'activité*** | **COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION** | | | | | **EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ***CIBLE PLANIFIÉE*** | ***CIBLE ATTEINTE*** | ***Valeur planifiée (VP)*** | ***Coût réel (CR)*** | ***Durée totale planifiée (DTP)*** | ***VA*** | ***IPE*** | ***IPC*** | ***EDA*** | ***ECA*** |
| | | | ***2016*** | ***Valeur de l'indicateur réalisée en 2016*** | ***(dotations)*** | ***(montant exécuté)*** | ***(mois)*** | ***VP*cible atteinte/cible planifiée*** | ***VA/VP*** | ***VA/CR*** | ***DTP/IPE*** | ***CTP/IPC*** |
| Réorganisation du ministère | DOUTI/SG | Décret portant organisation du MATDCL adopté | 1 | 0,62 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Règlementation de la liberté religieuse et de culte | DOUTI/SG | Loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte adoptée | 1 | 0,61 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Règlementation de la liberté d'association | DOUTI/SG | Loi relative au cadre juridique de la société civile adoptée | 1 | 0,90 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Restauration de la chefferie traditionnelle | IDO/DLPAP | Décret d'application de la loi n° 2007-002 du 08 janvier 2007 relative à la chefferie traditionnelle et au statut des chefs traditionnels au Togo est adopté | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Réaffirmation et démarcation des frontières | MBOMA/DATF | Bornes frontières identifiées | 100 | 15 | 50 000 000 | 50 000 000 | 11 | 25 000 000 | 0,5 | 0,5 | 22 | 100 000 000 |
| Poursuite de la mise en place des collectivités territoriales | TOUH/DDCL | Loi portant création des communes adoptée | 1 | 0,90 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Délimitation et définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales | TOUH/DDCL | Décret relatif à la délimitation et définition des ressorts territoriaux des cantons adopté | 1 | 0,21 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opérationnalisation du FACT | TOUH/DDCL | Rapport de l'étude architecturale des bâtiments administratif du FACT disponible | 1 | 0 | 125 000 000 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Application de la charte des partis politiques | IDO/DLPAP | Décret portant statut de l'opposition adopté | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **108** | **20,26** | **175 000 000** | **50 000 000** | **12** | **22 985 880** | **0,19** | **0,66** | **62,66** | **265 265 019** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 175 000 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 9 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

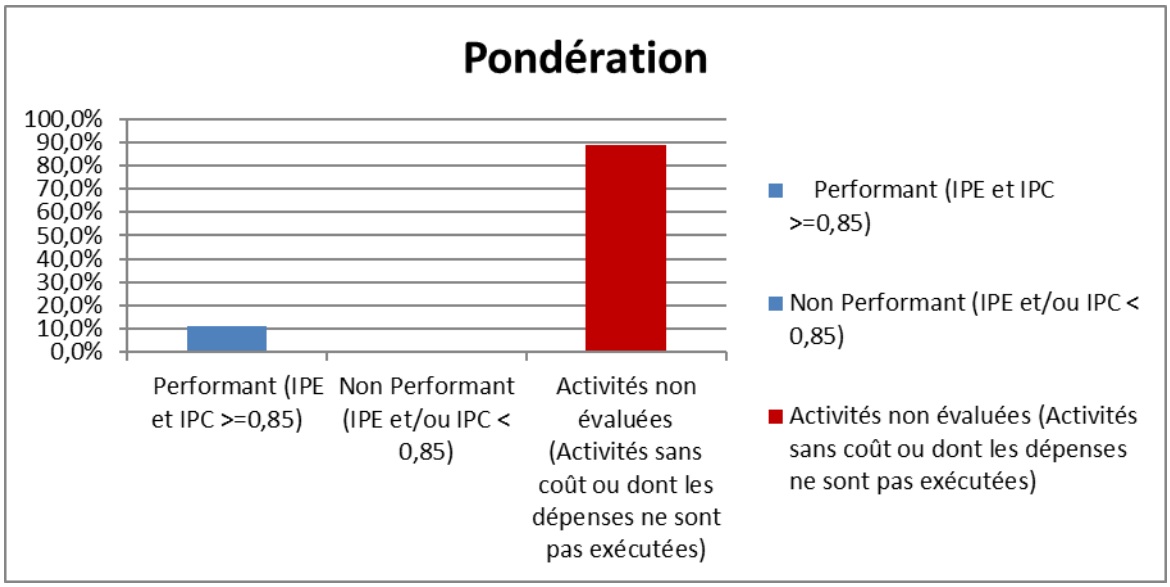
La valeur acquise de ces 9 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 22 985 880 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,19 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,66. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 62 mois 20 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 265 265 019 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 ans 2 mois et 12 jours de plus pour finir les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 90 265 019 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes. Les activités de réformes n'ont été réalisées dans le temps prévu.

En conclusion, le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **11,1%** | **0%** | **88,9%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Réorganisation du ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 62%.
- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 61%.

- **Règlementation de la liberté d'association :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.

- **Restauration de la chefferie traditionnelle :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Réaffirmation et démarcation des frontières :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.

- **Poursuite de la mise en place des collectivités territoriales :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.

- **Délimitation et définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 21%.

- **Application de la charte des partis politiques :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Opérationnalisation du FACT** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 9.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en neuf (09) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la coordination des actions du ministère, du renforcement de la déconcentration, de la consolidation de la décentralisation et de la contribution aux efforts visant à la préservation du climat de paix, de sécurité et de stabilité politique.

❖ **Amélioration de la coordination des actions du ministère**

- **Réorganisation du ministère**

*Indicateur de l'activité : Décret portant organisation du ministère est adoptés.*

L'avant-projet de décret portant organisation et fonctionnement du MATDCL et le projet d'organigramme ont été élaborés.

- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte**

*Indicateur de l'activité : Loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte adoptée*

Un avant-projet de loi relatif à l'exercice de la liberté religieuse et de culte a été élaboré.

- **Règlementation de la liberté d'association**

*Indicateur de l'activité : Loi relative au cadre juridique de la société civile adoptée.*

Le projet de loi relatif au cadre juridique de la société civile (en remplacement de la loi de 1901) est adopté en conseil des ministres.

- **Renforcement de la déconcentration**

  - **Restauration de la chefferie traditionnelle**

*Indicateur de l'activité : Décret d'application de la loi n° 2007-002 du 08 janvier 2007 relative à la chefferie traditionnelle et au statut des chefs traditionnels au Togo est adopté.*

Le décret n° 2016-028/PR du 11 mars 2016 portant modalités d'application de la loi n° 2007-002 du 08 janvier 2007 relative à la chefferie traditionnelle et au statut des chefs traditionnels au Togo, a été adopté en conseil des ministres. Il détermine les attributions, l'organisation et le fonctionnement des conseils de chefferie traditionnelle, ainsi que des conseils coutumiers.

  - **Réaffirmation et démarcation des frontières**

*Indicateur de l'activité : Bornes frontières identifiées*

Des travaux d'études de réaffirmation de la frontière entre le bénin et le Togo ont été effectués. Environ 15 bornes frontières ont été traitées et validées.

- **Consolidation de la décentralisation**

  - **Poursuite de la mise en place des collectivités territoriales**

*Indicateur de l'activité : Loi portant création des communes adoptée.*

Dans le cadre de la communalisation intégrale du territoire, le projet de loi portant création de communes a été adopté par le gouvernement le 24 mars 2016 et déposé à l'Assemblée nationale pour examen et vote.

  - **Délimitation et définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales**

*Indicateur de l'activité : Décret relatif à la délimitation et définition des ressorts territoriaux des cantons adopté*

Le projet de décret portant délimitation et définition des ressorts territoriaux des communes est en cours d'élaboration.

- **Contribution aux efforts visant à la préservation du climat de paix, de sécurité et de stabilité politique**

  - **Application de la charte des partis politiques**

*Indicateur de l'activité : Décret portant statut de l'opposition adopté.*

Le décret d'application de la loi relatif au statut de l'opposition a été adopté.

## 10. Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme

### 10.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 10.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Poursuite de la Réorganisation du Ministère | BAMANA | Décret pour organisation du MCIPSPT | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation et mise en œuvre du budget-programme du ministère | BAMANA | un rapport du budget-programme 2017-2019 disponible | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration de la gestion des archives | BAMANA | Salle d'archivage aménagée | 1 | 0,4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lancement et opérationnalisation du site web du MCIPSPT | BAMANA | Site web en ligne | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en œuvre du Plan de Formation du MCIPSPT | BAMANA | Rapport de formations | 1 | 0,2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST | ATARA | Décret de Création du Conseil Supérieur du Tourisme | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| mise en place des directions régionales du tourisme | ATARA | Directions régionales disponibles | 5 | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| création du Comité National de Concertation des Acteurs du Tourisme (CNCAT) | ATARA | Décret de Création du Comité National de Concertation des Acteurs du Tourisme (CNCAT) | 1 | 0 | 5 000 000 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| organisation d'une étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme | ATARA | Rapport de l'étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme | 1 | 0 | 8 000 000 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration de la stratégie commerciale(SC) /Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles | BAMANA | Rapport de l'élaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles | 1 | 0,5 | 25 000 000 | 0 | 1 | 12 500 000 | 0,5 | 0 | 2 | 0 |
| Création et Mise en place d'un Comité de promotion des exportations au Togo | BAMANA | Décret portant création du comité de promotion des exportations au Togo | 1 | 0 | 15 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organisation des ateliers d'information et de sensibilisation des acteurs publics et privés sur l'appropriation de l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges | BAMANA | Rapport des séances d'information et de sensibilisation sur l'AFE | 1 | 1 | 19 000 000 | 5 000 000 | 6 | 19 000 000 | 1 | 2,8 | 6 | 1 215 789 |
| Organisation des fora régionaux sur le guide de l'exportateur dans les chefs-lieux des 5 régions | BAMANA | Rapport des séances d'information et de sensibilisation sur le guide de l'exportateur | 1 | 1 | 44 000 000 | 44 000 000 | 6 | 44 000 000 | 1 | 1 | 6 | 44 000 000 |
| Construction du marché de Lomé | BAMANA | Rapport d'avancement des travaux de construction du marché de Lomé | 1 | 0,05 | 1 250 000 000 | 0 | 1 | 67 500 000 | 0,05 | 0 | 20 | 0 |
| Construction du marché de Kara | BAMANA | Rapport d'avancement des travaux de construction du marché de Kara | 1 | 0,15 | 1 900 000 000 | 1 055 000 000 | 1 | 285 000 000 | 0,15 | 0,27 | 6,67 | 2 905 250 877 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Organisation de la revue annuelle du Secteur Privé | BAMANA | Rapport de la revue annuelle du Secteur privé | 1 | 0 | 2 000 000 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en œuvre des stratégies de communication du CFE et CGA | BAMANA | Rapport de mise en œuvre de la stratégie de communication | 1 | 0 | 2 000 000 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tournée de sensibilisation par le CFE sur les réformes intervenues dans la création des entreprises au Togo | BAMANA | Rapport de sensibilisation sur les réformes | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs | BAMANA | 4 émissions radiotélévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs réalisées et rapport disponible | 4 | 0,6 | 9 000 000 | 6 000 000 | 5 | 1 250 000 | 0,15 | 0 | 22,22 | 26 666 667 |
| Appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique | BAMANA | Trois (2) entreprises industrielles accompagnées en efficacité énergétique et rapport disponible | 2 | 0 | 5 000 000 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle | BAMANA | Rapport de la campagne de proximité disponible | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako | BAMANA | Rapport de sensibilisation disponible | 1 | 0,5 | 800 000 | 0 | 1 | 400 000 | 0,50 | 0 | 2 | 0 |
| Médiatisation de la propriété intellectuelle (diffusion des spots radio et télévision, production de supports hors médias) | BAMANA | Rapport des Spots radio et télévision sont diffusés / Des supports hors médias produits disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organisation de la 7ème édition du salon national de l'invention et de l'innovation technologique | BAMANA | Rapport du Salon national de l'Invention et de l'Innovation disponible | 1 | 1 | 6 000 000 | 6 000 000 | 1 | 6 000 000 | 1 | 1 | 1 | 6000000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mise en place d'un cadre de collaboration entre chercheurs, inventeurs, innovateurs et opérateurs économiques | BAMANA | Rapport d'activités du Cadre de collaboration disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Clôture du site de Kpomé (2 Km) | BAMANA | Rapport de la Clôture linéaire de deux (2) km du site de Kpomé disponible | 1 | 0,41 | 110 000 000 | 74 000 000 | 2 | 45 100 000 | 0,41 | 0,61 | 4,88 | 121 419 069 |
| Maitrise d'œuvre des travaux de clôture du site de Kpomé | BAMANA | Rapport de contrôle des travaux de clôture du site de Kpomé disponible | 1 | 0,41 | 12 000 000 | 10 000 000 | 2 | 5 220 000 | 0,41 | 0,52 | 7,22 | 18 761 726 |
| Etude d'aménagement et de viabilisation du site industriel de Kpomé | BAMANA | Rapport de l'étude d'Aménagement disponible | 1 | 1 | 24 000 000 | 24 000 000 | 2 | 24 000 000 | 1 | 1 | 2 | 24 000 000 |
| Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja | BAMANA | Rapport de l'étude d'inventaire disponible | 1 | 1 | 4 000 000 | 4 000 000 | 2 | 4 000 000 | 1 | 1 | 2 | 4 000 000 |
| Etude du diagnostic des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté | BAMANA | Rapport de l'étude du diagnostic disponible | 1 | 1 | 10 000 000 | 10 000 000 | 2 | 10 000 000 | 1 | 1 | 2 | 10 000 000 |
| Atelier de Validation de l'Etude Inventaire et Caractérisation des unités de transformation de Soja et de l'Etude Diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté | BAMANA | Rapport de l'atelier de Validation de disponible | 1 | 0 | 4 000 000 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| organisation de six (06) ateliers régionaux pour une meilleure exploitation des sites touristiques | ATARA | Rapport des ateliers régionaux disponible | 6 | 1 | 10 000 000 | 200 000 | 1 | 1 666 667 | 0,17 | 5,56 | 6 | 54 000 |
| Organisation du forum sur le tourisme | ATARA | Rapport du forum sur le tourisme disponible | 1 | 1 | 2 100 000 | 6 540 000 | 1 | 2 100 000 | 1 | 0,22 | 1 | 20 267 429 |
| **TOTAL** | | | **47** | **16,82** | **2 567 900 000** | **1 244 840 000** | **12** | **1 276 852 722** | **0,26** | **1,02** | **22,52** | **1 212 629 886** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 2 567 900 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 22 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

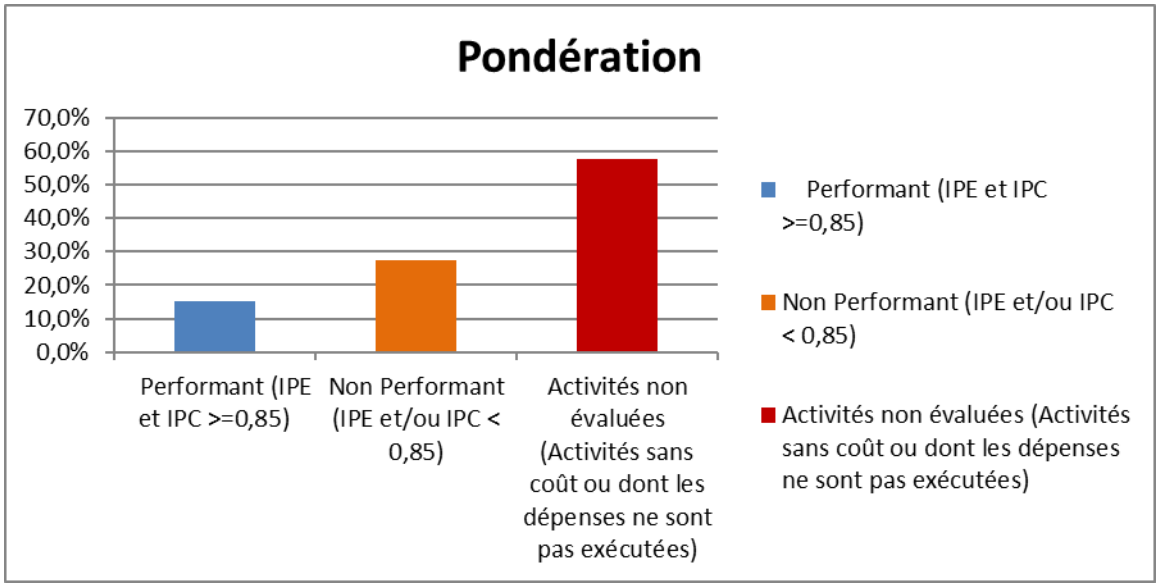
La valeur acquise de ces 22 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 1 276 852 722 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,26 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,02. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 22,52 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 212 629 886 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 21 mois et 16 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût à l'achèvement est de 2 254 270 114 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes. Il convient de souligner que les ressources prévues en 2016 pour la construction des marchés de Lomé et de Kara n'ont pas été totalement utilisé. Le processus se poursuivra pour 2017.

En conclusion, le Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **15,1%** | **27,2%** | **57,6%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Poursuite de la réorganisation du Ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Actualisation et mise en œuvre du budget-programme du Ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Amélioration de la gestion des archives :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 40%.
- **Lancement et opérationnalisation du site web du MCIPSPT :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Mise en œuvre du Plan de Formation du MCIPSPT :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 20%.
- **La création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Mise en place des directions régionales du tourisme :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%.
- **La création du Comité National de Concertation des Acteurs du Tourisme (CNCAT)** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **L'organisation d'une étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration de la stratégie commerciale (SC)/Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **La création et mise en place d'un Comité de promotion des exportations au Togo :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Organisation des ateliers d'information et de sensibilisation des acteurs publics et privés sur l'appropriation de l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 2,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Organisation des fora régionaux sur le guide de l'exportateur dans les chefs-lieux des 5 régions :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité est performant.
- **Construction du marché de Lomé :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,2. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Construction du marché de Kara :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,15.
- **L'organisation de la revue annuelle du Secteur Privé :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **La mise en œuvre des stratégies de communication du CFE et CGA :** L'activité n'a pas été mise en œuvre l.

- **Tournée de sensibilisation par le CFE sur les réformes intervenues dans la création des entreprises au Togo :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,15 et 0,225. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **L'appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE 0,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **La médiatisation de la propriété intellectuelle (diffusion des spots radio et télévision, production de supports hors médias :** L'activité n'a pas été mise en œuvre e.
- **Organisation de la 7ème édition du salon national de l'invention et de l'innovation technologique :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente. Le responsable de l'activité est performant
- **La mise en place d'un cadre de collaboration entre chercheurs, inventeurs, innovateurs et opérateurs économiques :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Clôture du site de Kpomé (2 Km) :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,4 et 0,6. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Maitrise d'œuvre des travaux de clôture du site de Kpomé :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,4 et 0,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Etude d'aménagement et de viabilisation du site industriel de Kpomé :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité est performant.
- **Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité est performant.
- **Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité est performant.
- **L'atelier de Validation de l'Etude Inventaire et Caractérisation des unités de transformation de Soja et de l'Etude Diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Organisation de six (06) ateliers régionaux pour une meilleure exploitation des sites touristiques :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,2 et 5,5. Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Organisation du forum sur le tourisme :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,2. Le responsable de l'activité n'est pas performant.

### 10.1.2. Etat d'exécution des réformes programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de treize (12). Elles sont déclinées en trente-trois (22) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

❖ **Coordination des actions du ministère**

Elle comporte une seule activité.

- **Poursuite de la réorganisation du Ministère**

*Indicateur de l'activité : un décret portant réorganisation du MCIPSPT adopté*

Le décret portant réorganisation du ministère a été adopté en conseil des ministres en mai 2016. La nomination des responsables du département est en cours.

❖ **Amélioration du système de Planification et suivi évaluation**

Elle comporte une seule activité.

- **Actualisation et mise en œuvre du budget-programme du Ministère**

*Indicateur de l'activité : un rapport du budget-programme 2017-2019 disponible*

Le département a organisé une séance d'échange sur les dispositions de mise en œuvre du budget programme le 24 mai 2016 dans la salle de conférence du département. L'atelier de mise jour des budget-programmes organisé du 12 au 16 décembre à Lomé par le Secrétariat Permanent a permis au Ministère de disposer de son budget-programme pour 2017-2019.

❖ **Amélioration du Système d'information**

Elle comporte deux activités.

- **Amélioration de la gestion des archives**

*Indicateur de l'activité : une salle d'archivage aménagée*

Le département dispose d'une salle d'archivage qui est en cours d'équipement. Un responsable chargé de la documentation et des archives est nommé.

- **Lancement et opérationnalisation du site web du MCIPSPT**

*Indicateur de l'activité : le site web en ligne*

Le site web du MCIPSPT est opérationnel depuis février 2016 et accessible au www.commerce.gouv.tg Une équipe avec un responsable chargé de l'informatique et site web a été nommée.

- **Renforcement de la gestion des ressources humaines**

Elle comporte une seule activité.

- **Mise en œuvre du Plan de Formation du MCIPSPT**

*Indicateur de l'activité : Rapport de formations disponible*

Un atelier de partage des résultats du plan stratégique de formation et de stratégie de communication du MCIPSPT s'est tenu à Kpalimé du 27 au 29 janvier 2016. L'objectif de la rencontre est d'amener les différentes catégories de personnels du département et ceux des institutions rattachées à s'approprier efficacement les différentes réformes organisationnelles en cours au sein du ministère.

- **Renforcement des infrastructures touristiques**

Elle comporte quatre activités.

- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)**

*Indicateur de l'activité : Décret de création du conseil supérieur du tourisme disponible*

Cette activité n'est pas réalisée.

- **Mise en place des directions régionales du tourisme**

*Indicateur de l'activité : 05 directions régionales disponibles*

Conformément au nouveau décret portant réorganisation du Ministère, les anciennes directions du commerce dans les 5 régions économiques du Togo sont transformées en des directions régionales qui vont abriter désormais les services des autres directions du Ministère. Les services du tourisme ne sont pas encore fonctionnels.

- **Création du Comité National de Concertation des Acteurs du Tourisme (CNCAT)**

*Indicateur de l'activité : Décret de création du Comité National de Concertation des Acteurs du Tourisme*

Cette activité n'est pas réalisée.

- **Organisation d'une étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme*

L'organisation d'une étude pour la réalisation d'une situation de référence des indicateurs ou cible du Tourisme n'est pas réalisée.

- **Accroissement et diversification des exportations**

Elle comporte quatre (04) activités qui se présentent comme suit :

- **Elaboration de la stratégie commerciale (SC) / Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'élaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles disponible*

Un Cabinet a été recruté pour l'élaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles. L'activité démarrée depuis le 05 décembre 2016 est en cours de réalisation.

- **Création et mise en place d'un Comité de promotion des exportations au Togo**

*Indicateur de l'activité : Décret portant création du comité de promotion des exportations au Togo adopté*

La création et mise en place d'un Comité de promotion des exportations au Togo n'est pas réalisée.

- **Organisation des ateliers d'information et de sensibilisation des acteurs publics et privés sur l'appropriation de l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges**

*Indicateur de l'activité : Rapport des séances d'information et de sensibilisation sur l'AFE disponible*

La réunion d'informations et de sensibilisation à l'attention de 60 journalistes sur le contenu de l'accord, ses avantages et l'état de sa mise en œuvre s'est tenue le 21 décembre 2016 à Lomé.

- **Organisation des fora régionaux sur le guide de l'exportateur dans les chefs-lieux des 5 régions**

*Indicateur de l'activité : Rapport des séances d'information et de sensibilisation sur le guide de l'exportateur disponible*

La tournée d'information sur les différentes réformes entreprises au Togo et sur les différents projets du Département qui a lieu du 14 au 19 novembre 2016 dans les chefs-lieux des régions économiques du Togo a permis la distribution du guide des exportateurs.

❖ **Accompagnement et promotion du secteur privé**

- **Construction du marché de Lomé**

*Indicateur de l'activité : Rapport d'avancement des travaux de construction du marché de Lomé disponible*

La construction du marché de Lomé n'est pas réalisée faute de financement.

- **Construction du marché de Kara**

*Indicateur de l'activité : Rapport d'avancement des travaux de construction du marché de Kara disponible*

Deux (02) entreprises ont été recrutées dont les contrats ont été signés le 11 août 2016. Le site a été remis aux entreprises le 06 septembre 2016. Les avances de démarrage ont été payées aux entreprises.

- **Organisation de la revue annuelle du Secteur Privé**

*Indicateur de l'activité : Rapport de la revue annuelle du Secteur privé*

L'organisation de la revue annuelle du Secteur Privé n'est pas réalisée faute de financement.

- **Mise en œuvre des stratégies de communication du CFE et CGA**

*Indicateur de l'activité : Rapport de mise en œuvre de la stratégie de communication disponible*

La mise en œuvre des stratégies de communication du CFE et CGA n'est pas réalisée faute de financement.

- **Tournée de sensibilisation par le CFE sur les réformes intervenues dans la création des entreprises au Togo**

*Indicateur de l'activité : Rapport de sensibilisation sur les réformes disponibles*

La tournée d'information sur les différentes réformes entreprises au Togo et sur les différents projets du Département a lieu du 14 au 19 novembre 2016 dans les chefs-lieux des régions économiques du Togo.

- ❖ **Renforcement du système de normalisation, de conditionnement et de qualité des produits et services au Togo**

- **Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs**

*Indicateur de l'activité : 4 émissions radiotélévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs réalisées et rapport disponible*
Le 1er Tournage a été réalisé suivi de 2 diffusions. Le 2ème tournage est en cours et il est noté un retard à la conception tardive des spots publicitaires.

- ❖ **Accompagnement et mise à niveau des entreprises industrielles**

- **Appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique**

*Indicateur de l'activité : Trois (2) entreprises industrielles accompagnées en efficacité énergétique et rapport disponible*

La phase diagnostique sur la consommation énergétique des entreprises industrielles et la formation des acteurs ont été réalisée. La phase d'accompagnement en efficacité énergétique qui n'a pas connu de début de réalisation en 2016 se poursuivra en 2017.

- ❖ **Amélioration du système de protection des produits et services par les droits de propriété industrielle**

- **Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle**

*Indicateur de l'activité : Rapport de la campagne de proximité sur la propriété industrielle dans les régions Savanes, Kara et Centrale disponible*

L'activité est réalisée.

- **Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako**

*Indicateur de l'activité : Rapport de sensibilisation des parlementaires sur l'accélération de la ratification de l'accord Bangui disponible*

L'activité est en cours de réalisation. Le retard est dû au calendrier chargé des parlementaires.

- **Médiatisation de la propriété intellectuelle (diffusion des spots radio et télévision, production de supports hors médias)**

*Indicateur de l'activité : Rapport des Spots radio et télévision sont diffusés / Des supports hors médias produits disponible*

Cette activité n'a pas connu de début de réalisation.

- **Organisation de la 7ème édition du salon national de l'invention et de l'innovation technologique**

*Indicateur de l'activité : Rapport du Salon national de l'Invention et de l'Innovation disponible*

Le salon s'est tenu du 14 au 16 Décembre 2016.

❖ **Valorisation des inventions et innovations locales**

- **Mise en place d'un cadre de collaboration entre chercheurs, inventeurs, innovateurs et opérateurs économiques**

*Indicateur de l'activité : Rapport d'activités du Cadre de collaboration disponible*

Cette activité n'a pas connu de début de réalisation.

❖ **Acquisition, sécurisation, aménagement et promotion des sites industriels**

- **Clôture du site de Kpomé (2 Km)**

*Indicateur de l'activité : Clôture linéaire de deux (2) km du site de Kpomé réalisée*

La clôture linéaire de deux (2) km du site de Kpomé est en cours de réalisation et est au niveau de la passation des marchés.

- **Maitrise d'œuvre des travaux de clôture du site de Kpomé**

*Indicateur de l'activité : Rapport de contrôle des travaux de clôture du site de Kpomé disponible*

Le processus est en cours de réalisation et est au niveau de la passation des marchés.

- **Etude d'aménagement et de viabilisation du site industriel de Kpomé**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude d'aménagement et de viabilisation du site industriel de Kpomé disponible*

L'étude est totalement réalisée et son rapport est disponible.

- **Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja disponible*

L'étude a été réalisée et son rapport est disponible.

- **Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté disponible*

L'étude a été réalisée et son rapport est disponible.

- **Atelier de Validation de l'Etude Inventaire et Caractérisation des unités de transformation de Soja et de l'Etude Diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté**

*Indicateur de l'activité : Rapport de l'atelier de validation de l'étude inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja et de l'étude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté disponible*

L'atelier de validation de l'Etude Inventaire et Caractérisation des unités de transformation de Soja et de l'Etude Diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté n'a pas connu de début de réalisation.

❖ **Valorisation et exploitation durable des potentialités et produits touristiques**

- **Organisation de six (06) ateliers régionaux pour une meilleure exploitation des sites touristiques**

*Indicateur de l'activité : Rapport des ateliers régionaux disponible*

Trois ateliers régionaux ont eu lieu successivement les 15 au 17 août 2016 à Bassar, le 22 août 2016 à Kpalimé et le 29 août 2016 à Aného en présence des préfets et les autorités traditionnelles de ces localités.

- **Organisation du forum sur le tourisme**

*Indicateur de l'activité : Rapport du forum sur le tourisme disponible*

Les 21 et 22 juin 2016, le Ministère a organisé un forum international sur l'investissement hôtelier en Afrique à l'Hôtel Radisson blu (2 février) à Lomé. Les 10 projets d'investissements en hôtellerie présentés par le Togo ont retenu l'attention des investisseurs internationaux.

## 11. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières

### 11.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

### 11.1.1 Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Poursuivre l'application de l'arrêté portant organisation du MERF | André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre | Proportion de nominations aux divers postes de responsabilités. | 42 | 42 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opérationnalisation de la Police nationale de l'environnement | André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre | Signature du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la police de l'environnement au Togo | 1 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opérationnalisation de la commission nationale de développement durable(CNDD) | ASSI Hémou/Coordonnateur REDD+ | Installation et dynamisation de CPDD dans 25 préfectures du Togo | 25 | 25 | 24 914 500 | 24 914 500 | 12 | 24 914 500 | 1 | 1 | 12 | 24 914 500 |
| Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement | AKPAMOU Kokouvi / Directeur des Etudes et de la Planification | Recrutement d'un consultant pour accompagner l'opérationnalisation du FNE | 1 | 1 | 27 760 000 | 27 760 000 | 12 | 27 760 000 | 1 | 1 | 12 | 27 760 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Finalisation de l'application métier pour la gestion des autorisations et son déploiement au niveau des cinq régions économiques | AKPAMOU Kokouvi Gbétey/DEP | Acquisition partielle d'équipement et formation sur l'utilisation de l'application | 1 | 0 | 5 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère | ETSE Kodjo Kadévi/Directeur des Affaires Administratives et Financières | Document de plan de formation disponible | 1 | 0 | 20 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration et adoption du budget programme 2017–2019 | AKPAMOU Kokouvi / Directeur des Etudes et de la Planification | Document validé | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption des politiques sectorielles du département | SAMA Boundjouw/Secrétaire Général | Documents de politique actualisés | 2 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Renforcement du cadre réglementaire de la gestion durable des ressources forestières | Directeur des ressources forestières | Nombre de textes relatifs à la gestion durable des ressources forestières élaboré | 11 | 11 | 15 704 800 | 15 704 800 | 12 | 15 704 800 | 1 | 1 | 12 | 15 704 800 |
| Elaboration du Programme national de reboisement | Directeur des ressources forestières | Document du programme de reboisement validé | 1 | 1 | 150 000 000 | 150 000 000 | 8 | 150 000 000 | 1 | 1 | 8 | 150 000 000 |
| Renforcement du système national de gestion des aires protégées | Directeur des ressources forestières | Document de l'étude de faisabilité de création de l'air marine et document de création du corridor écologique disponibles | 2 | 0 | 100 000 000 | 25 000 000 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production et diffusion du premier rapport biennal actualisé (FBUR) | ESSOBIYOU Thiyu Kohoga/Directeur de l'Environnement | Rapport biennal actualisé disponible | 1 | 1 | 85 000 000 | 85 000 000 | 12 | 85 000 000 | 1 | 1 | 12 | 85 000 000 |
| Elaboration des plans nationaux d'adaptation | ESSOBIYOU Thiyu Kohoga/Directeur de l'Environnement | Document de stratégie d'intégration des CC dans les politiques/programmes disponible | 1 | 1 | 46 000 000 | 46 000 000 | 12 | 46 000 000 | 1 | 1 | 12 | 46 000 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mise en place de quatre unités de secours pour la gestion des catastrophes (Dapaong, Sokodé, Atakpamé et Lomé-Nord-GTA) | André Kouassi Ablom JOHNSON/ministre | Quatre unités opérationnelles | 1 | 1 | 271 022 177 | 182 772 507 | 12 | 271 022 177 | 1 | 1,49 | 12 | 182 772 507 |
| Appui aux populations vulnérables de la zone côtière | ESSOBIYOU Thiyu Kohoga/Directeur de l'Environnement | Document de projet finalise et soumis au FEM | 1 | 1 | 10 000 000 | 10 000 000 | 12 | 10 000 000 | 1 | 1 | 12 | 10 000 000 |
| Réalisation des évaluations environnementales (étude d'impact environnemental, audit environnemental, évaluation environnementale stratégique) pour l'atténuation des impacts sur l'environnement | ADADJI Koffi Efanam/Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement | Nombre d'évaluations environnementales réalisées | 1 | 1 | 550 712 790 | 251257 971 | 12 | 298 120 222 | 0,55 | 1,19 | 22,17 | 464 214 020 |
| Organisation de la 1ère édition de la quinzaine de l'environnement et du développement durable | ADADJI Koffi Efanam/Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement | Rapport d'organisation de la quinzaine disponible | 1 | 1 | 94 469 548 | 22 404 918 | 12 | 94 469 548 | 1 | 4,22 | 12 | 22 404 918 |
| TOTAL | | | **262** | **222** | **1 420 594 815** | **860 915 696** | **12** | **910 426 456** | **0,64** | **1,06** | **18,75** | **1 242 987 526** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 1 420 594 814 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 17 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

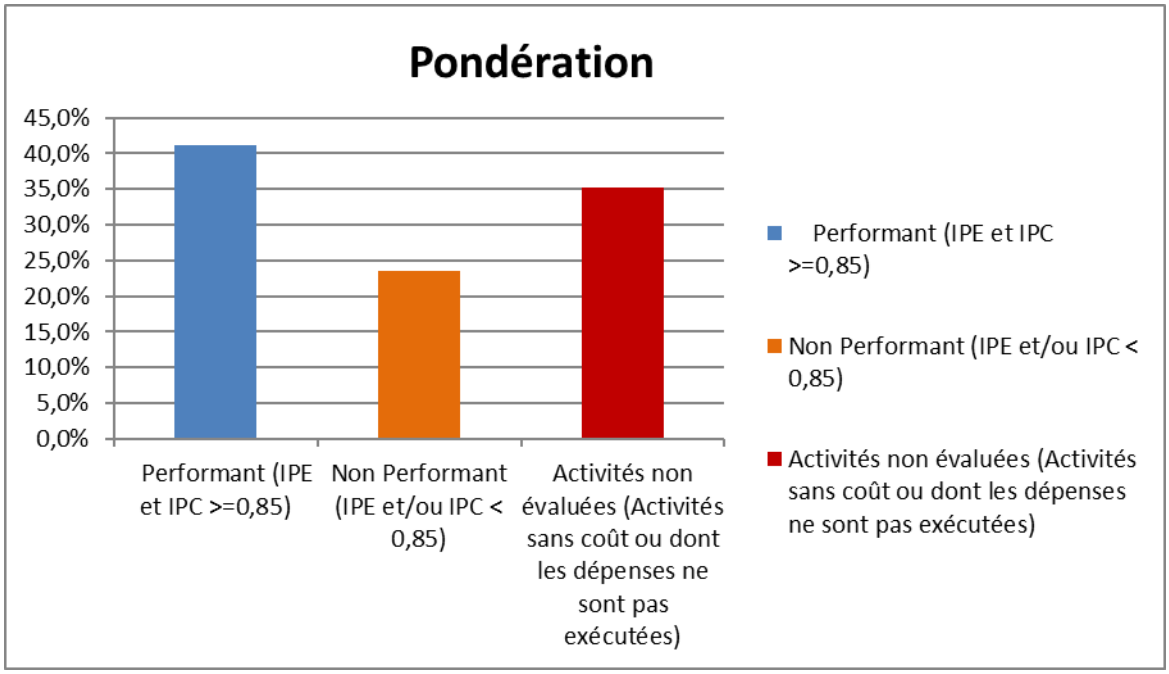
La valeur acquise de ces 17 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 910 426 456 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,64 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,057. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 18 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 242 987 526 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 6 mois et 22 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 76 607 289 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes. Il convient de souligner que les montants prévus en 2016 prenaient en compte les activités qui devraient être réalisé en 2017.

En conclusion, le Ministère de l'environnement et des ressources forestières est efficient mais inefficace dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **41,2%** | **22,50%** | **25,2%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Poursuite de l'application de l'arrêté portant organisation du MERF :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Opérationnalisation la police nationale de l'environnement :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 20%.
- **Opérationnalisation de la commission nationale de développement durable(CNDD) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation de l'application métier pour la gestion des autorisations et son déploiement au niveau des cinq régions économiques :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 44,2%.
- **Elaboration et adoption du budget programme :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Adoptions des politiques sectorielles du MERF :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement du cadre réglementaire de la gestion durable des ressources forestières :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du Programme national de reboisement :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement du système national de gestion des aires protégées :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Production et diffusion du premier rapport biennal actualisé (FBUR) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration des plans nationaux d'adaptation :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place de quatre unités de secours pour la gestion des catastrophes (Dapaong, Sokodé, Atakpamé et Lomé-Nord-GTA) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,48 et 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Appui aux populations vulnérables de la zone côtière :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation des évaluations environnementales (étude d'impact environnemental, audit environnemental, évaluation environnementale stratégique) pour l'atténuation des impacts sur l'environnement :** La mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,54 et 1,19. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Organisation de la 1ère édition de la quinzaine de l'environnement et du développement durable :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 4,21. Le responsable de l'activité a été performant.

### 11.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de neuf (09). Elles sont déclinées en dix-sept (17) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/Actions totalement réalisées à fin décembre 2016**

Trois (02) réformes sont totalement réalisées. Il s'agit du renforcement de la résilience des populations face aux changements climatique, de la promotion de la prise en compte de l'environnement dans les projets de développement, de la promotion de l'écocitoyenneté et de la lutter contre la dégradation des terres et protéger les écosystèmes particuliers.

❖ **Renforcement de la résilience des populations face aux changements climatique**

- **Production et diffusion du premier rapport biennal actualisé (FBUR)**

*Indicateur de l'activité : Rapport biennal actualisé disponible.*

Le rapport biennal a été élaboré et validé au cours d'un atelier national.

- **Elaboration du document de stratégie d'intégration des changements climatique dans les politiques/programmes**

*Indicateur de l'activité : Document de stratégie d'intégration des changements climatique dans les politiques/programmes disponible.*

Le document de stratégie d'intégration des changements climatiques dans les politiques/programmes a été élaboré et validé.

❖ **Promotion de la prise en compte de l'environnement dans les projets de développement**

- **Réalisation des évaluations environnementales (étude d'impact environnemental, audit environnemental, évaluation environnementale stratégique) pour l'atténuation des impacts sur l'environnement**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'évaluations environnementales réalisées.*

Au cours de cette année 2016, 144 dossiers d'EE ont été traités au regard du décret 2006-058/PR du 5 juillet 2006 fixant la liste des travaux, activités et documents de planification soumis à étude d'impact sur l'environnement et les principales règles de cette étude. 27 rapports d'EIES ont été validés sous réserve de l'intégration des observations des ateliers, 60 visites de validation de termes de référence d'EIES réalisées. 50 certificats de conformité environnementale (CCE) délivrés, 04 certificats d'approbation de l'engagement environnemental du promoteur (CAEEP), 20 arrêtés d'approbation environnementale, 02 renouvellements de CCE et 02 attestations environnementales.

Il faut rappeler que les dossiers d'EESS en cours d'instruction concernent le PDGM, le REDD+, le PDC plus, le PUDC et l'actualisation des documents de sauvegarde environnementale et sociale du programme d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA).

En matière de gestion procédure des audits environnementaux, 16 sont achevés, 04 structures ont réalisé et obtenu leur certificat de régularisation environnementale (CRE) et le processus des audits environnementaux de douze (12) autres structures est en cours. Certaines structures ont transmis leurs termes de référence (TdR) qui sont déjà validés et d'autres ont déposé leurs rapports provisoires. D'autres encore ont leurs rapports provisoires évalués et validés, mais tardent à mettre en œuvre les mesures de court terme pour obtenir leurs CRE.

Quant aux suivis de la mise en œuvre des PGES et des PGR, 62 rapports trimestriels de suivi ont été réceptionnés à l'ANGE en provenance de 20 structures ayant observé la procédure des EE pour leurs activités. Malgré l'insuffisance de moyens et de ressources humaines qui freinent sérieusement les ardeurs dans la mise en œuvre de cette tâche, 114 missions de suivi et de contrôle ont été organisées et réparties comme suit :

- 54 visites de suivi ordinaire du PGES et du PGR (industries, routes, infrastructures d'assainissement et carrières) ;
- 15 visites de suivi et de contrôles inopinées (industries, routes, infrastructures d'assainissement et carrières, stations d'essences et les eaux en sachet) ;
- 22 projets de PRADEB visités composés essentiellement des plates-formes multifonctionnelles (PTFM), des activités génératrices de revenus (AGR) des groupements d'intérêt économique (GIE) financé par le Programme d'Appui au Développement à la Base;
- 12 visites de suivi des sous projets du (PNIASA, PADAT, PASA, du PPAAO Togo et dans le cadre d'appui direct en aménagement des fermes piscicoles et des retenues d'eau) pour le compte du ministère de l'agriculture.

Le suivi environnemental et social des activités d'aménagement des bas-fonds et des travaux de réhabilitation/construction des retenues d'eau, pistes rurales de désenclavement et des pistes de desserte devrait être exécuté dans son intégralité dans un délai de 6 mois à compter de la date de notification de démarrage des activités après la signature du contrat.

❖ **Promotion de l'écocitoyenneté**

- **Organisation de la 1ère édition de la quinzaine de l'environnement et du développement durable**

*Indicateur de l'activité : Rapport d'organisation de la quinzaine disponible*

Le ministère a organisé à travers l'Agence nationale de gestion de l'environnement (ANGE) en collaboration avec la société de conseil VALORA SSSE et certains médias nationaux du 02 au 17 juin 2016 à Lomé et Kara, la première édition de la quinzaine de l'environnement et du développement durable (QEDD), sous le thème ***« tous mobilisés, tous engagés pour un développement durable ».***

**b- Mesures/Actions partiellement réalisées au cours l'année 2016**

Cinq (05) réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la coordination du ministère, de l'amélioration de la gestion du personnel du MERF, de la Promotion de la gestion durable des forêts, de la lutter contre la dégradation des terres et protéger les écosystèmes particuliers et de l'amélioration de la capacité de gestion des catastrophes naturelles

❖ **Amélioration de la coordination du ministère**

- **Poursuite de l'application de l'arrêté portant organisation du MERF**

*Indicateur de l'activité : Proportion de nominations aux divers postes de responsabilités.*

L'arrêté n°142/MERF/SG/DAAF portant nomination de chefs de division et section du 29 décembre 2016 a pourvu à tous les postes de responsabilité.

- **Opérationnalisation de la Police nationale de l'environnement**

*Indicateur de l'activité : Signature du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la police de l'environnement au Togo.*

Le projet de décret a fait objet de relecture par un comité technique interministériel pour la prise en compte des amendements et recommandations du gouvernement et transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour son adoption.

- **Opérationnalisation de la commission nationale de développement durable(CNDD)**

*Indicateur de l'activité : Installation et dynamisation des CPDD dans 25 préfectures du Togo.*

Du 21 juin au 11 juillet 2016, vingt-cinq (25) CPDD ont été installé dans les cinq régions économiques du pays dans le cadre du processus de préparation du Togo à la REDD+ qui a opté pour la mise en valeur des structures et des institutions existantes afin d'éviter des duplications d'instances décisionnelles, source de lourdeur administrative. La CNDD jouera donc le rôle de plateforme nationale d'échange sur la REDD+, les consultations au niveau local au sein des commissions locales de développement durable (CLDD) à savoir les commissions communales de développement durable (CCDD), les commissions préfectorales de développement durable (CPDD) et les commissions régionales de développement durable (CRDD).

- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement**

*Indicateur de l'activité : Recrutement d'un consultant pour accompagner l'opérationnalisation du FNE*

Un consultant international recruté avec l'appui du PNUD a élaboré la stratégie de mobilisation des ressources et un manuel de procédures pour le FNE. L'avis pour le recrutement du directeur général a été lancé et le processus suit son cours.

- **Finalisation de l'application métier pour la gestion des autorisations et son déploiement au niveau des cinq régions économiques**

*Indicateur de l'activité : Acquisition partielle d'équipements et formation sur l'utilisation de l'application-métier*

Des discussions sur les conditions de finalisation de l'application sont menées avec les différentes parties concernées. Une acquisition de cinq (5) ordinateurs a été faite et la recherche de financement pour l'acquisition du reste des équipements informatiques est en cours en vue du déploiement effectif de l'application dans les postes de contrôles et les chefs -lieux de région pour le suivi de la traçabilité de l'exploitation des produits forestiers sur le territoire togolais.

❖ **Amélioration de la gestion du personnel du MERF**

- **Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère**

*Indicateur de l'activité : Document de plan de formation disponible*

L'activité n'a pas été réalisée à cause des difficultés liées au processus de passation des marchés pour le recrutement du consultant.

❖ **Promotion de la gestion durable des forêts**

- **Renforcement du cadre réglementaire de la gestion durable des ressources forestières**

*Indicateur de l'activité : Elaboration de textes relatifs à la gestion durable des ressources forestières*

Dans le cadre du renforcement du cadre réglementaire de la gestion durable des ressources forestières, le ministère a élaboré et validé onze (11) décrets, huit (08) arrêtés et révisé l'avant-projet de loi portant code forestier.

- **Elaboration du programme national de reboisement**

*Indicateur de l'activité : Document du programme national de reboisement validé*

Toutes les études thématiques ont été élaborées et validées. La version provisoire du document de Programme National de Reboisement (PNR) est en attente de validation.

❖ **Lutter contre la dégradation des terres et protéger les écosystèmes particuliers**

- **Renforcement du système national de gestion des aires protégées**

*Indicateur de l'activité : Document d'étude de faisabilité de création de l'air marine et document d'étude de faisabilité de création du corridor écologique disponibles*

Les données préliminaires indispensables pour la création de l'air protégée marine ont été collectées. Quant au projet de création d'un complexe de conservation de la biodiversité par le biais d'une connexion de corridor écologique de migration long de 12 Km entre le parc animalier de Sarakawa et la réserve de faunes de Djamdè, le marché pour la réalisation de l'étude a été approuvé mais connait certaines difficultés qui doivent être relevées avant son démarrage.

❖ **Amélioration de la capacité de gestion des catastrophes naturelles**

- **Opérationnalisation des quatre unités de secours pour la gestion des catastrophes (Dapaong, Sokodé, Atakpamé et Lomé-Nord-GTA)**

*Indicateur de l'activité : Quatre unités de secours opérationnelles*

Quatre unités de secours (Lomé-Nord GTA, Atakpamé, Sokodé et Dapaong) sont en construction au profit du corps des sapeurs-pompiers pour accroitre la capacité de gestion des catastrophes naturelles et de renforcer la résilience des populations.

**c- Mesures/Actions non réalisées au cours de 2016**

Une (01) réforme est non réalisée. Il s'agit de l'amélioration de la planification et du suivi-évaluation des programmes du ministère.

❖ **Amélioration de la planification et du suivi-évaluation des programmes du ministère**

Deux activités n'ont pas été réalisées.

- *Actualisation du budget- programme*

*Indicateur de l'activité : Budget-programme disponible*

Le budget programme 2017– 2019 n'a pu être été élaboré et transmis faute de financement.

- *Actualisation des documents de politique*

*Indicateur de l'activité : Documents de politique actualisés*

Le processus d'actualisation des documents de politiques du ministère de l'environnement et des ressources forestières à savoir la politique nationale de l'environnement et la politique forestière nationale doivent suivre un processus participatif pour lequel le département poursuit les efforts de mobilisation de ressources pour sa conduite.

## 12. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie

### 12.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 12.1.1. Evaluation de la mise en œuvre des réformes par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre du responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | (en 2016) | (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | (dotation) | montant exécuté | (mois) | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/ IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Restructuration du MUHCV | Fiatuwo Kwadjo SESSENOU, ministre | Décret fixant les attributions du ministre et portant organisation du ministère signé; Arrêté portant organisation du MUHCV signé | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Création de l'Institut Géographique National (IGN): rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle, étude architecturale et structurale des locaux | DAKEY Koffi, DG de la cartographie | (i) Statuts de l'IGN rédigés; (ii) étude organisationnelle et fonctionnelle réalisée; (iii) plan architectural et structural des locaux disponible | 2 | 0,82 | 22 000 000 | 0 | 12 | 8 726 000 | 0,27 | | 44 | 0 |
| Elaboration et adoption du code foncier | DAKEY Koffi, président du comité de pilotage | Loi portant code foncier votée | 1 | 0 | 15 000 000 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel | KOUGNIGAN Akou Komi, DAAF | Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté et signé | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat | Fiatuwo Kwadjo SESSENOU, ministre, président du comité de surveillance du FSDH | Hectares de terrains acquis et immatriculés au nom de l'Etat | 25 | 12 | 1 650 000 000 | 620 000 000 | 7 | 825 000 000 | 0,5 | 1,21 | 14 | 1 260 000 000 |
| Création d'une société d'équipement des terrains urbains (SETU) | AKOLO Gnossa, Chef service du FSDH | Rapport d'étude de faisabilité pour la création d'une société d'équipement des terrains urbains disponible | 1 | 0,90 | 90 600 000 | 44 420 545 | 9 | 81 258 800 | 0,90 | 1,82 | 10 | 49 466 086 |
| **TOTAL** | | | **22** | **14,217** | **1 787 600 000** | **674420545** | **12** | **794 197 162** | **0,44** | **1,18** | **27,01** | **1 518 002 618** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 1 787 600 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

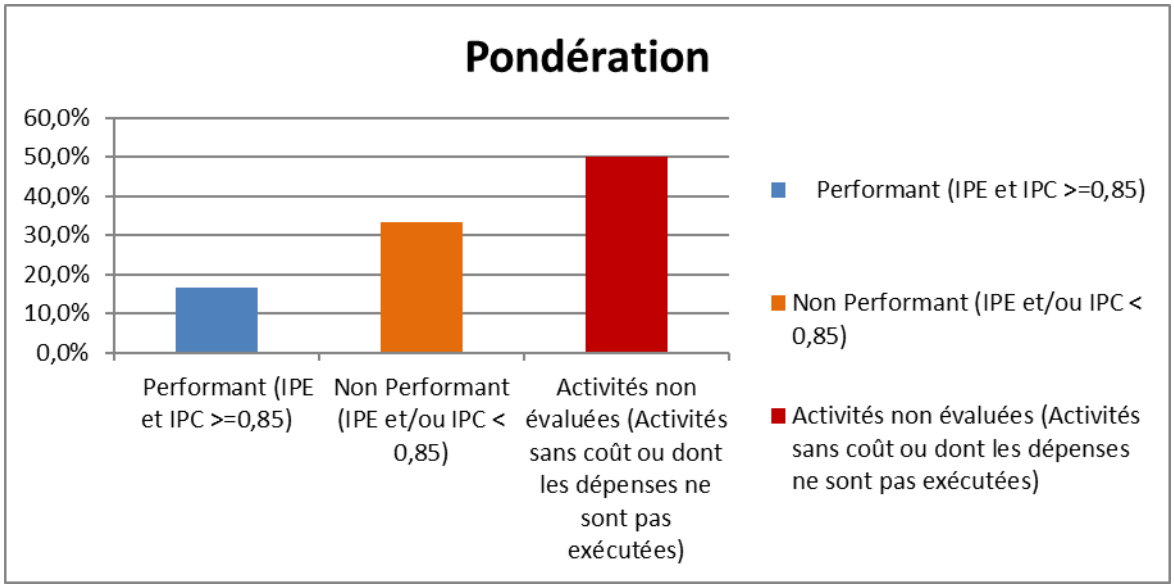
La valeur acquise de ces 6 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 794 197 162 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,44 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,18. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 27 mois 2 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 518 002 618 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 mois et 2 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 269 596 282 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes. Il convient de souligner que les ressources prévues en 2016 n'ont pas été totalement utilisées, notamment pour l'achat des terrains dont la prospection et l'identification des sites se poursuivront en 2017.

En conclusion, le Ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie dans la mise en œuvre des mesures de réformes au sein du n'a été ni efficace ni efficient.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **16,7%** | **22,20%** | **50,0%** |




### *b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Restructuration du MUHCV** : Le taux d'exécution physique de cette activité est nul

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN):** rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle, étude architecturale et structurale des locaux La mise en œuvre de l'activité est inefficace car l'IPE est de 0,27.
- **Elaboration et adoption du code foncier**: L'activité n'a pas été mise en œuvre. **Adoption du décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel**: L'activité n'a pas été mise en œuvre .
- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat:** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 1,21. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Création d'une société d'équipement des terrains urbains (SETU) : réalisation de l'étude de faisabilité:** La mise en œuvre de l'activité est efficiente et efficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,9 et 1,82. Le responsable de l'activité a été performant.

### 12.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de trois (02). Elles sont déclinées en six (06) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de la coordination des actions du ministère, de l'amélioration du parc immobilier national, de la réorganisation du sous-secteur du logement.

❖ **Coordination des actions du ministère**

- **Restructuration du Ministère**

*Indicateur de l'activité : Décret portant organisation et fonctionnement du MUHCV signé.*

L'activité n'est pas réalisée car le décret restructurant le ministère est toujours en attente de signature pour une application effective.

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle, étude architecturale et structurale des locaux**

*Indicateur de l'activité : Décret portant création de l'IGN adopté.*

L'attribution du marché pour le recrutement du consultant n'a pas abouti en raison des problèmes liés aux spécifications techniques.

❖ **Amélioration du parc immobilier national**

- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat**

*Indicateur de l'activité : Nombre de terrains immatriculés au nom de l'Etat acquis.*

Au 21 décembre, 12 hectares 17 ares 05 centiares ont été acquis à Tsévié (Tonoukouti).

- **Création d'une société d'équipement des terrains urbains (SETU)**

*Indicateur de l'activité : Décret portant création de la SETU adopté.*

Le rapport provisoire de l'étude de faisabilité a été élaboré.

- **Réorganisation du sous-secteur du logement**

  - **Elaboration et adoption du nouveau Code foncier**

*Indicateur de l'activité : Loi portant code foncier votée.*

Le processus de mise à disposition de l'expertise et d'un appui technique de la BAD (Banque africaine de développement) a été réalisé en prélude à l'organisation de l'atelier national de validation.

  - **Adoption du décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et fixation des prix des baux à usage professionnel**

*Indicateur de l'activité : Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté.*

L'avant-projet de décret corrigé à la suite d'une première lecture en Conseil des ministres a été transmis le 2 juillet 2015 au secrétariat général du gouvernement pour adoption.

## 13. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle

### 13.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 13.1.1. Evaluation de la mise en œuvre des réformes par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre du responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | (en 2016) | (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | (dotation) | montant exécuté | (mois) | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/ IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Elaborer et mettre en œuvre la carte scolaire | EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation | La carte scolaire est disponible | 1 | 0,11 | 286 688 107 | 0 | 12 | 42 149 004 | 0,11 | - | 110 | - |
| Mettre en place le dispositif d'immatriculation des élèves | EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation | Le dispositif d'immatriculation des élèves est mis en place | 1 | 0,02 | 0 | 0 | 12 | - | - | - | - | - |
| Elaborer/actualiser et mettre en œuvre le budget-programme du ministère | AMAGLO , Directeur des Affaires Financières | Le Budget-programme du MEPSFP est actualisé | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | - | - | - | - | - |
| Actualiser le DPPD triennal | AMAGLO , Directeur des Affaires Financières | Le DPPD est actualisé | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaborer une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire | KUDJO Ayayi, Secrétaire Général | La stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire est élaborée | 1 | 0 | 0 | 0 | 8 | - | - | - | - | - |
| Accroître la capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire | BYAO, Directeur des Formations | La capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire est accrue | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | - | - | - | - | - |
| Poursuivre l'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire | LANTOMEY, Directeur des Enseignements Préscolaires et Primaires | L'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire est poursuivie | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | - | - | - | - | - |
| Introduire l'enseignement de l'anglais au primaire | LANTOMEY, Directeur des Enseignements Préscolaires et Primaires | L'enseignement de l'anglais au primaire est introduit | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | - | - | - | - | - |
| Elaborer et mettre en œuvre une politique d'identification et de prise en charge des enfants vulnérables | EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation | La politique d'identification et de prise en charge des enfants vulnérables est élaborée et mise en place | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | - | - | - | - | - |
| Réaliser une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés | EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation | Le rapport de l'étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés est disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | - | - | - | - | - |
| **TOTAL** | | | **10** | **2,12** | **286 688 107** | **0** | **12** | **120 840 022** | **0,212** | **-** | **28** | **-** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 286 688 107 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 10 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

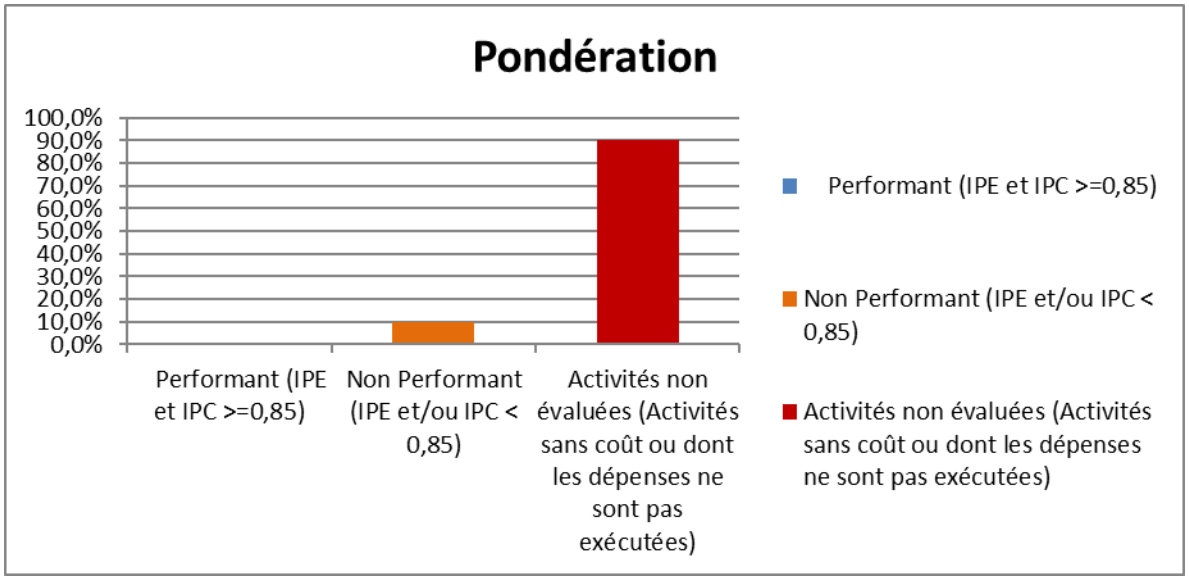
La valeur acquise de ces 10 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 120 840 022 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,212 et l'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 28 mois.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 26 mois de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. Ce qui indique une surestimation de la prévision et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des mesures de réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **0,0%** | **10,00%** | **90,0%** |




### *b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration et mise en œuvre la carte scolaire:** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,11**.** Le responsable de l'activité n'est pas performant.
- **Mise en place du dispositif d'immatriculation des élèves rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle, étude architecturale et structurale des locaux :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 1,6%**.**
- **Elaboration/actualisation et mise en œuvre le budget-programme du ministère :** L'activité est totalement mise en œuvre.

- **Actualisation du DPPD triennal :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration d'une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Accroître la capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire :** L'activité est totalement mise en œuvre
- **Poursuivre l'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire :** L'activité est totalement mise en œuvre
- **Introduction de l'enseignement de l'anglais au primaire :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration et mise en œuvre une politique d'identification et de prise en charge des enfants vulnérables :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Réalisation d'une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 13.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (05). Elles sont déclinées en dix (10) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit du renforcement du système de production des statistiques scolaires, de l'amélioration de la coordination, le suivi évaluation et la gestion budgétaire du Ministère, de l'accroissement de l'encadrement, de la rétention et le renforcement des infrastructures d'accueil des écoliers, du renforcement des programmes d'enseignement dans les écoles et de la réduction des disparités sociales de scolarisation dans le primaire.

- **Renforcement du système de production des statistiques scolaires**
  - **Élaborer et mettre en œuvre la carte scolaire**

*Indicateur de l'activité : Carte scolaire est disponible.*

Les principaux acteurs ont été formés à l'élaboration de l'étude diagnostique de la carte scolaire préalable à la mise en œuvre d'une méthodologie de la carte scolaire. Cette formation a été suivie d'un atelier de restitution et de planification des activités a eu lieu à Kpalimé après une mission en République de la Côte d'Ivoire.

  - **Mettre en place le dispositif d'immatriculation des élèves**

*Indicateur de l'activité : Chaque élève est immatriculé.*

Les modules de formation élaboration et validation suivi du démarrage de la sensibilisation des acteurs de l'éducation.

- **Amélioration de la coordination, le suivi évaluation et la gestion budgétaire du Ministère**
  - **Actualiser et mettre en œuvre le budget-programme du ministère**

*Indicateur de l'activité : Le document du budget programme est actualisé et mis en œuvre.*

Le Ministère a élaboré, actualisé et validé son budget programme.

- **Actualisation le DPPD triennal**

*Indicateur de l'activité : DPPD triennal actualisé.*

L'activité n'est pas mise en œuvre.

❖ **Accroissement de l'encadrement, de la rétention et le renforcement des infrastructures d'accueil des écoliers**

- **Elaborer une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire**

*Indicateur de l'activité : La stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire est élaborée*

L'activité n'est pas mise en œuvre.

❖ **Renforcement des programmes d'enseignement dans les écoles**

- **Accroître la capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire**

*Indicateur de l'activité : La capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire est accrue.*

L'activité est totalement mise en œuvre.

- **Poursuivre l'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire**

*Indicateur de l'activité : L'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire est poursuivie.*

En matière d'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire, les nouveaux curricula du préscolaire et du primaire sont élaborés et validés. Les nouveaux manuels de français et de mathématiques pour les CP sont prêts et seront utilisés à la rentrée prochaine. En ce qui concerne ceux des CE, ils sont en cours d'élaboration.

- **Introduire l'enseignement de l'anglais au primaire**

*Indicateur de l'activité : L'enseignement de l'anglais au primaire est introduit.*

L'activité n'a pas été mise en œuvre.

❖ **Réduction des disparités sociales de scolarisation dans le primaire**

- **Elaborer et mettre en œuvre une politique d'identification et de prise en charge des enfants vulnérables**

*Indicateur de l'activité : Toutes les filles sont scolarisées.*

L’activité n’est pas mise en œuvre. On note néanmoins un recensement des enfants non scolarisés et déscolarisés a été fait. Les quatre préfectures dans lesquelles le taux de scolarisation de la jeune fille est trop faible sont identifiées. Une stratégie de prise en charge de toutes les jeunes filles scolarisables et scolarisées pour le primaire est élaborée. Elles seront dotées de kits et des uniformes scolaires du CP1 au CM2 et des kits sanitaires pour les CM. Les modules de formation et de sensibilisation des populations sont élaborés.

- **Réaliser une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés**

*Indicateur de l’activité : Tous les enfants ont droit à l’éducation.*

Le ministère a élaboré une stratégie de constructions scolaires qui prend en compte les besoins spécifiques des personnes handicapées pour leur permettre un accès facile aux infrastructures scolaires (construction avec des rampes). Des manuels de formation en écriture braille et en langue des signes ont été élaborés avec le concours de l’ONG Handicap International (HI).

Par ailleurs, les discussions sont en cours avec les partenaires techniques et financiers pour la réalisation, à court terme, d’une étude de faisabilité pour la création d’écoles spécialisées.

## 14. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République

### 14.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 14.1.1 Evaluation de la mise en œuvre des réformes par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre du responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | (en 2016) | (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | (dotation) | montant exécuté | (mois) | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/ IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Réorganisation du Ministère | MISSITE A. Komlan/SG | Textes portant réorganisation du ministère Nominations aux postes disponibles | 2 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | - | - | - | - |
| Elaboration/actualisation et mise en œuvre du budget-programme du ministère | TCHAKOU Toufailé/ chargé de la planification | Rapport de performance du ministère disponible | 1 | 1 | 2 000 000 | 2 000 0000 | 12 | 2 000 000 | 1 | 1 | 12 | 2 000 0000 |
| Elaborer les spécifications fonctionnelles du Casier judiciaire | BOCCO A. Kokou /informaticien | Les spécifications fonctionnelles des applications pénale, civile et sociale plus le casier judiciaires ont élaborées et développées | 1 | 1 | 112 280 000 | 182 195 000 | 8 | 112 280 000 | 1 | 0,62 | 8 | 182 195 000 |
| **TOTAL** | | | **4** | **2** | **115 280 000** | **184 195 000** | **12** | **115 280 000** | **1** | **0,62** | **12** | **184 195 000** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 115 280 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

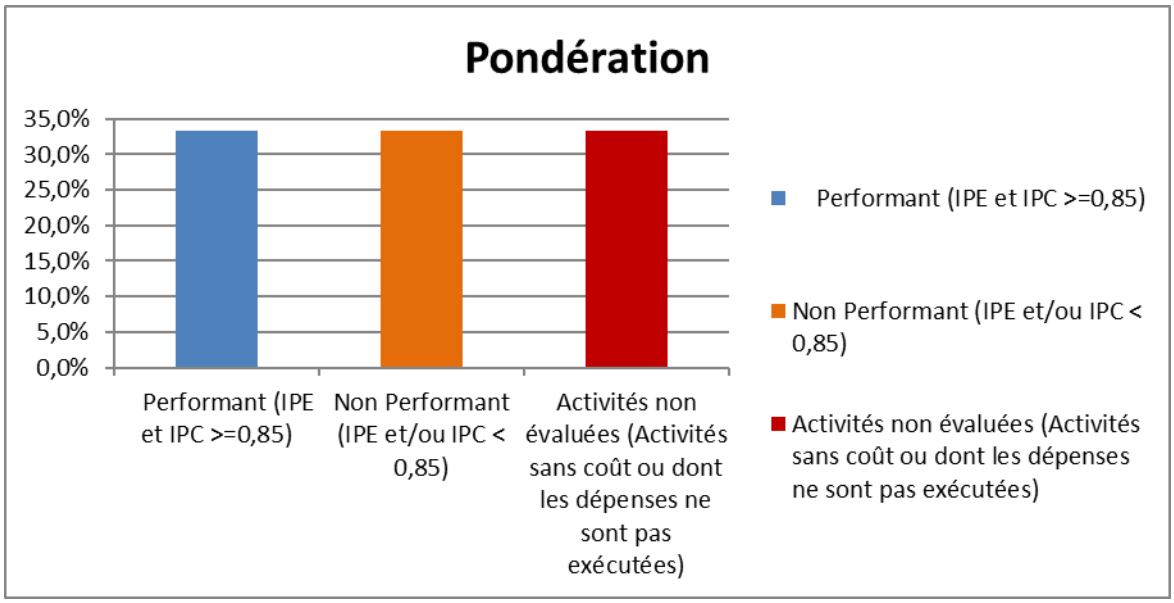
La valeur acquise de ces 2 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 86 460 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,75 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,47. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 245 592 222 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 120 212 222 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère de la justice et des relations avec les institutions de la république dans la mise en œuvre des mesures de réformes a été efficace mais inefficient.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **22,2%** | **22,20%** | **22,2%** |




### *b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration/actualisation et mise en œuvre du budget-programme du ministère :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

- **Elaboration des spécifications fonctionnelles du Casier judiciaire :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Réorganisation du Ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,62.

### 14.1.2 Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en cinq (05) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions réalisées à fin décembre 2016**

Deux (02) réformes sont réalisées. Il s'agit de la planification et suivi évaluation et l'informatisation des chaînes judiciaires.

❖ **Planification et suivi évaluation**

- **Elaboration/actualisation et mise en œuvre du budget-programme du ministère**

*Indicateur de l'activité : Rapport de performance du ministère.*

Pour cette mesure, le ministère a élaboré son plan de passation des marchés publics, élaboré plusieurs DAO et contrats des marchés publics et a suivi régulièrement l'exécution des activités et projets.

❖ **Informatisation des chaînes judiciaires (phase pilote)**

- **Elaboration des spécifications fonctionnelles du Casier judiciaire**

*Indicateur de l'activité : Les spécifications fonctionnelles des applications pénale, civile et sociale plus le casier judiciaire sont élaborées et développées.*

Les applications sont élaborées par le même cabinet qui a élaboré et développé les spécifications sur la chaine civile, sociale, commerciale et pénale l'année dernière.

Le renforcement des capacités des chambres commerciales du tribunal de 1ère instance de Lomé et de la cour d'appel de Lomé a permis de :

- réduire de manière significative le temps de traitement du contentieux commercial ;
- atteindre un taux élevé d'affaires jugées sur les affaires enrôlées au cours d'une année aussi bien en première instance qu'à la cour d'appel ; et
- améliorer le climat des affaires et susciter l'attraction des opérateurs économiques.

En matière de suivi du déroulement de la procédure ou de l'instance juridictionnelle, le justiciable ou l'avocat qui a une affaire commerciale à Lomé a la possibilité de vérifier le stade où se trouve son dossier en cliquant juste sur un écran tactile à la cour d'appel de Lomé.

- **Equipement des tribunaux et prisons**

*Indicateur de l'activité : Tribunaux et prisons équipés.*

Les serveurs, un routeur passerelle de sécurité internet, des caméras de surveillance et des antennes wimax sont livrés.

### b- Mesures/actions partiellement réalisées au cours du premier semestre

Les réformes partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de la facilitation de l'accès au droit et à la justice et de la coordination des actions du ministère.

❖ **Facilitation de l'accès au droit et à la justice**

- **Réalisation d'une expérience pilote d'aide juridictionnelle**

*Indicateur de l'activité : Textes organisant l'aide judiciaire disponibles et aide juridictionnelle opérationnelle.*

Les textes d'application de l'aide judiciaire sont élaborés ; les directives nationales de la justice pour mineurs élaborées sont à l'édition.

L'ouverture des bureaux d'accueil d'orientation et d'information du justiciable (BAOIJ) à la cour d'appel et au tribunal de Lomé sont ouverts et les juristes déployés.

❖ **Coordination des actions du ministère**

- **Réorganisation du Ministère**

*Indicateur de l'activité : Textes portant réorganisation du ministère.*

Dans le cadre de la poursuite du programme de modernisation de la justice, le ministère a élaboré plusieurs projets de lois destinés à améliorer l'arsenal juridique et légal national. Il s'agit de la loi N°2015-010 portant nouveau code pénal adoptée par l'assemblée nationale le 24 novembre 2015 et la loi portant code de justice militaire adoptée le 6 Août 2016. Les autres codes, notamment les nouveaux codes de procédure pénale, de l'organisation judiciaire sont en cours d'étude et ne vont pas tarder à voir le jour.

Quant à l'arrêté portant organisation du ministère, il est adopté en conseil des ministres et sa disponibilité est attendue en vue de la finalisation de son arrêté d'application.

## 15. Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique

### 15.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 15.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre du responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | (en 2016) | (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | (dotation) | montant exécuté | (mois) | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/ IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Elaboration, validation et adoption de la politique sectorielle de la communication | Mr KEGUEWE, conseiller du ministre | Document de politique validé et adopté | 1 | 0,75 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration du tableau de bord des indicateurs du ministère | M. KAINA Bèrènèkè, Directeur des études et de la planification | Tableau de bord des indicateurs est élaboré | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation et mise en œuvre du budget programme du ministère | M. TINAK Kossi Wédiabalo, SG | Document de budget programme actualisé et mis en œuvre | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation du personnel du ministère | M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG | Nombre d'agents formés | 72 | 72 | 2 451 200 | 2 721 200 | 0,26 | 2 451 200 | 1 | 1,26 | 0,26 | 2 721 200 |
| Elaboration et signature d'un décret portant organisation et attribution des structures sportives au Togo | M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG | Décret élaboré et signé | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation du personnel | M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG | Nombre d'agents formés | 45 | 45 | 2 500 000 | 2 726 200 | 0,26 | 2 500 000 | 1 | 1,28 | 0,26 | 2 726 200 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Formation des journalistes | Mme AMEKE Virginie, directrice du centre de formation et de recyclage | Nombre de journaliste formé | 25 | 28 | 8 062 000 | 8 062 000 | 0,82 | 12 254 240 | 1,52 | 1,52 | 0,55 | 5202947 |
| Mise en place de meilleures œuvres d'art au Togo | Mme TIDJIGOUNA Directrice du Patrimoine Culturel | Patrimoine culturel valorisé/Document du rapport | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Actualisation et adoption des textes de mise en œuvre de la politique culturelle | M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG | deux textes actualisés/ adoptés | 2 | 2 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation des artistes en conception et élaboration de projets | M. TINAKA Kossi Wédiabalo | Nombre d'artistes formés | 0 | 0 | | | | - | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suivi et accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets | M. TINAKA Kossi Wédiabalo | 120 artistes suivis et accompagnés | 120 | 0 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation des élèves en développement artistique et culturel | M. TINAKA Wédiabalo | Nombre d'élèves formés | 0 | 0 | | | | - | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation des agents de la DFC | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre d'agents de la DFC formés | 14 | 17 | 15 000 000 | 10 259 000 | 1 | 18 214 286 | 1,21 | 1,78 | 0,82 | 8 448 588 |
| Formation de 150 acteurs des médias et des OSC sur le contenu de la PNFC-EC | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre d'acteurs de médias et des OSC formés | 150 | 200 | 2 500 000 | 2 500 000 | 1 | 4 666 667 | 1,22 | 1,22 | 0,75 | 2 625 000 |
| Formation de 200 agents des forces de l'ordre en civisme et à la citoyenneté | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre d'agents de force de l'ordre formés | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation de 150 responsables syndicaux en civisme et à la citoyenneté | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre de personnes formées | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,82 | - | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Formation de 200 responsables des confessions religieuses à Lomé/Kara sur le civisme et la citoyenneté | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre de personnes formées | 200 | 200 | 8 500 000 | 8 246 625 | 0,82 | 8 500 000 | 1 | 1,02 | 0,82 | 8 246 625 |
| Formation de 1500 élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre d'élèves instituteurs formés | 1500 | 0,0 | 2 000 000 | 1 591 000 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conception des programmes | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Un programme conçu | 1 | 0 | 2 000 000 | 0 | 0,82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production de 2000 affiches de sensibilisation | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Nombre d'affiches produites | 2000 | 2000 | 2 000 000 | 2 999 995 | 0,82 | 2 000 000 | 0,67 | 0,67 | 1,25 | 44 999 922 |
| Production de 2 spots publicitaires | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Spots produits | 2 | 1 | 5 500 000 | 1 740 000 | 0,82 | 1 822 222 | 0,22 | 1,05 | 2,49 | 5 220 000 |
| Appel à projets citoyens | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Associations financées | 15 | 26 | 2 000 000 | 2 000 000 | 0,82 | 5 200 000 | 1,72 | 1,72 | 0,48 | 1 720 769 |
| Création d'1 espace vert | Mr DJATO Kanda, directeur de la formation civique | Espace vert créé | 1 | 1 | 500 000 | 500 000 | 0,66 | 500 000 | 1 | 1 | 0,66 | 500 000 |
| Elaboration et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage | M. AYIVI Ekuévi, Coordonnateur du Comité National Antidopage (CNAD) | Un document élaboré et vulgarisé | 1 | 0,92 | 1 000 000 | 1 000 000 | 2,46 | 920 000 | 0,92 | 0,92 | 2,72 | 1 075 269 |
| Appui à l'introduction du kid's athletic à l'école primaire | M. SALOKOFFI Kodjo, Directeur des sports et de l'éducation physique | Nombre d'enseignants formés | 1 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sensibilisation des populations sur les bienfaits des sports et des loisirs | M. SALOKOFFI Kodjo, Directeur des sports et de l'éducation physique | Nombre de personnes sensibilisées | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dynamisation des championnats scolaire et universitaire à travers l'introduction de nouvelles disciplines | M. BINAOU Komi, Directeur des sports scolaires et universitaires | Nouvelles disciplines introduites | 2 | 2 | 16 000 000 | 20 000 000 | 2,16 | 10 666 667 | 0,67 | 0,52 | 4,74 | 20 000 000 |
| Détection des talents | M. BINAOU Komi, Directeur des sports scolaires et universitaires | Talents détectés | 20 | 0 | 4 000 000 | 0 | 0,66 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Institutionnalisation du sport de masse | M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG | Un décret portant institutionnalisation élaboré | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organisation des Tournées de sensibilisation sur la non-violence dans le sport | M. SALOKOFFI Kodjo, Directeur des sports et de l'éducation physique | Tournées de sensibilisations effectuées | 6 | 0 | 0 | 0 | 0,82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboration et signature des protocoles d'accords favorables pour le partenariat, le sponsoring et le mécénat | M. KAINA Bèrènèkè, Directeur des études et de la planification | Un accord signé et mis en œuvre | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poursuite de l'élaboration du guide national des loisirs | M. PAYAROU Esso-N'abolè, Directeur des loisirs | Un guide élaboré | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,66 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | | | **5 189** | **2 609** | **80 012 200** | **66 456 120** | **12** | **40 225 226** | **0,50** | **0,61** | **22,87** | **132 190 022** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 80 012 200 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 22 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

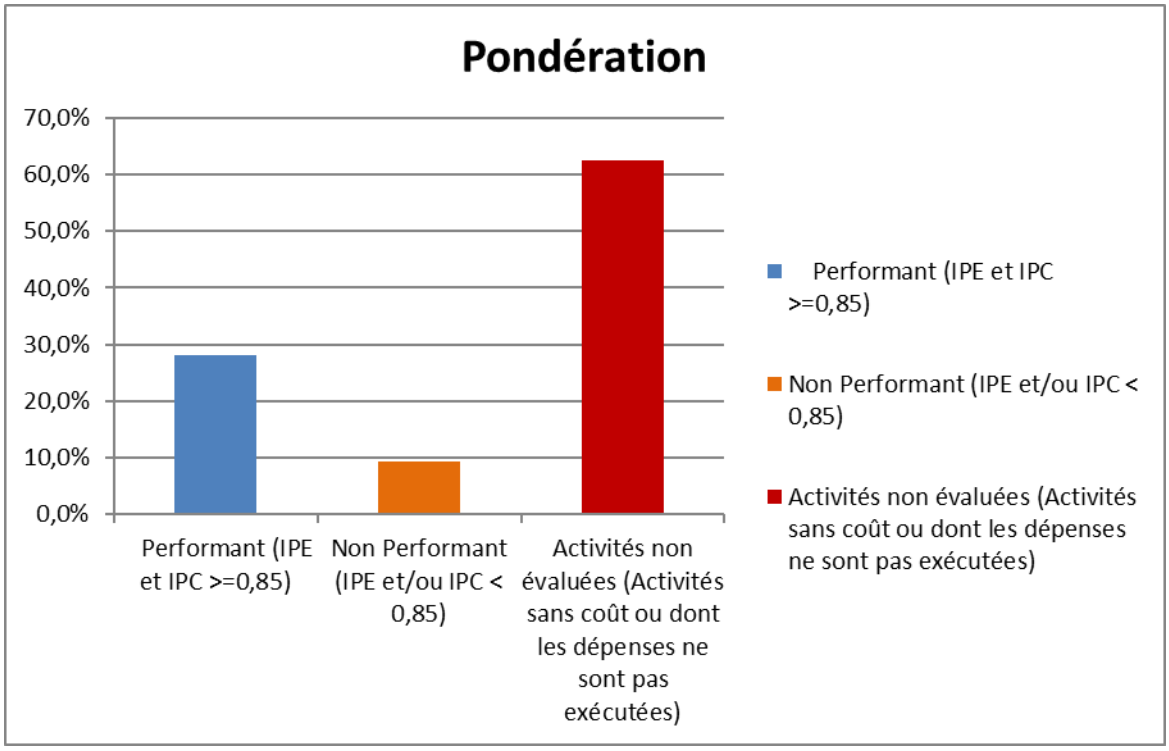
La valeur acquise de ces 22 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 40 225 226 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,5 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,61. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 22 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 122 190 022 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 11 mois 27 jours de plus pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 52 176 722 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes. Les activités de réformes n'ont pas été réalisées dans le temps prévu.

En conclusion, le Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique n'est ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **28,1%** | **9,40%** | **62,5%** |




### *b. Evaluation de la mise en œuvre par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration, validation et adoption de la politique sectorielle de la communication :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 74,5%.
- **Elaboration du tableau de bord des indicateurs du ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Actualisation et mise en œuvre du budget programme du ministère :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Formation du personnel du ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,26. Le responsable de l'activité a été performant
- **Elaboration et signature d'un décret portant organisation et attribution des structures sportives au Togo :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation du personnel :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,2. Le responsable de l'activité a été performant
- **Formation des journalistes :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,52. Le responsable de l'activité a été performant
- **Mise en place de meilleures œuvres d'art au Togo :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%
- **Actualiser et adopter les textes de mise en œuvre de la politique culturelle :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%
- **Formation des artistes en conception et élaboration de projets :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Suivi et accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation des élèves en développement artistique et culture :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation des agents de la DFC :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,21 et 1,78. Le responsable de l'activité a été performant
- **Formation de 150 acteurs des médias et des OSC sur le contenu de la PNFC-EC :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,22. Le responsable de l'activité a été performant
- **Formation de 200 agents des forces de l'ordre en civisme et à la citoyenneté :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation de 150 responsables syndicaux en civisme et à la citoyenneté :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation de 200 responsables des confessions religieuses à Lomé/Kara sur le civisme et la citoyenneté :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,02. Le responsable de l'activité a été performant

- **Formation de 1500 élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Conception des programmes :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Production de 2000 affiches de sensibilisation :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,67.
- **Production de 2 spots publicitaires :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,22 et 1,05.
- **Appel à projets citoyens :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,72. Le responsable de l'activité a été performant
- **Création d'1 espace vert :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant
- **Elaboration et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,92. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Appui à l'introduction du kid's athletic à l'école primaire :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Sensibilisation des populations sur les bienfaits des sports et des loisirs :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Dynamisation des championnats scolaire et universitaire à travers l'introduction de nouvelles disciplines :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,67 et 0,52.
- **Détection des talents :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Institutionnalisation du sport de masse :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Organisation des Tournées de sensibilisation sur la non-violence dans le sport :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration et signature des protocoles d'accords favorables pour le partenariat, le sponsoring et le mécénat :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Poursuite de l'élaboration du guide national des loisirs :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 15.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de douze (12). Elles sont déclinées en trente-deux (22) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures totalement réalisées à fin décembre 2016

Les réformes réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit du renforcement de capacités du personnel du ministère en pratique et rédaction administrative, du renforcement de capacités du personnel en technique de conception et d'élaboration en développement personnel et du renforcement des capacités des professionnels de la presse publique.

- **Renforcement de capacités du personnel du ministère en pratique et rédaction administrative**

Cette mesure comporte une activité dont la mise en œuvre se présente comme suit

- **Formation du personnel du ministère**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agent formés.*

72 agents ont été formé respectivement à Lomé et à Kara les 8 et 11 janvier 2016 et du 22 au 27 mai 2016 à Lomé. Il s'agit des directeurs centraux, régionaux et les chefs des différents services du département à Lomé ; et du directeur de la radio Kara et des DRAC des régions centrales, Kara et Savanes et des chefs d'antennes ATOP et TVT à Kara. En outre, une vingtaine de secrétaires ont été formé et recyclé sur « le Word 2012 et les nouvelles techniques d'archivages et de rédaction administrative »

- **Renforcement de capacités du personnel en technique de conception et d'élaboration en développement personnel**

Cette mesure comporte une activité dont la mise en œuvre se présente comme suit

- **Formation du personnel**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agent formés.*

45 agents ont été formés sur le thème « la rédaction administrative ». La formation du personnel du ministère s'est déroulée à Kara et à Lomé et a porté en lieu et place sur la technique de conception et d'élaboration en développement personnel.

Elle a eu lieu à Kara les 18 et 19 novembre 2016 et a regroupé vingt-deux (22) cadres du ministère à savoir, le directeur régional des sports et des loisirs de Kara, les inspecteurs préfectoraux des sports et des loisirs des régions de la Kara, Centrale et Savane.

Le 20 novembre 2016, 22 participants dont les inspecteurs préfectoraux des sports et des loisirs Lomé-commune, Lomé-golfe, Maritime et Plateaux ; les directeurs régionaux des sports et des loisirs Maritime, Plateaux et Lomé-golfe ont été formés à Lomé.

- **Renforcement des capacités des professionnels de la presse publique**

  - **Formation des journalistes**

*Indicateur de l'activité : Nombre de journalistes formés*

28 journalistes en tout ont été formés sur « le journalisme d'investigation » du lundi 20 mai au vendredi 02 juin 2016, « Le Reportage Télé » du 12 au 15 juin 2016 et « le Web-journalisme » du 17 au 20 mai 2016.

**b- Mesures partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Les réformes partiellement réalisées sont au nombre de sept (7). Il s'agit de planification et suivi évaluation, du renforcement des capacités des artistes en conception et élaboration des projets, de la valorisation du patrimoine culturel, du renforcement de la protection juridique des artistes, de leurs œuvres et de leurs biens culturels, du renforcement de la formation civique et d'éducation à la citoyenneté, de la promotion de la participation citoyenne et de l'intensification de la pratique des sports et des loisirs.

- **Planification et suivi évaluation**

  - **Elaboration, validation et adoption de la politique sectorielle de la communication**

*Indicateur de l'activité : Document de politique validé et adopté.*

La politique sectorielle de la communication a été élaborée et transmise au Ministre pour appréciation. Le processus se poursuit pour sa validation.

  - **Elaboration du tableau de bord des indicateurs du ministère**

*Indicateur de l'activité : Indicateurs actualisés.*

Le tableau de bord annuel des indicateurs a été élaboré et validé en comité sectoriel en avril 2016.

- **Renforcement des capacités des artistes en conception et élaboration des projets**

  - **Accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'artistes suivis et accompagnés.*

Un appel à projet lancé le 22 juin 2016 et clôturé le 20 septembre 2016 a permis d'enregistrer 788 dossiers soumis à 11 commissions ad 'hoc composées d'experts en développement culturel.

- **Valorisation du patrimoine culturel**
  - **Mise en place de meilleures œuvres d'art au Togo**

*Indicateur de l'activité : Patrimoine culturel valorisé/Document du rapport.*

La réalisation d'une carte du tourisme culturel domestique national a été confiée à un géographe enseignant-chercheur des universités du Togo afin de faire découvrir le patrimoine togolais aux concitoyens et de susciter en eux le goût et la curiosité de visiter les richesses culturelles du pays. La maquette du dossier a été finalisée et imprimée et le document est en cours de vulgarisation.

- **Renforcement de la protection juridique des artistes, de leurs œuvres et de leurs biens culturels**

  - **Actualisation et adoption des textes de mise en œuvre de la politique publique du secteur de la culture**

*Indicateur de l'activité : Nombre de texte actualisés/adoptés.*

La loi portant protection des droits d'auteur, du folklore et des droits voisins (loi n°91-12 du 10 juin 1991) a été révisée et transmise pour avis à l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Le statut des artistes a été adopté en conseil des ministres et voté par l'assemblée nationale le 14 juin 2016. La loi sur le cinéma a été actualisée et est en attente de validation.

- **Renforcement de la formation civique et d'éducation à la citoyenneté**

  - **Formation des agents de la DFC**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agents de la DFC formés.*

Onze (11) cadres de la DFC ont été formés en informatique en deux vagues respectivement du 4 au 6 octobre 2016 et du 22 au 24 octobre 2016 au CFRC à Lomé. Trois (2) autres cadres ont suivi au « Centre d'Études d'Expérimentation Economique et Sociale de l'Afrique de l'Ouest (CESAO) » à Bobo-Dioulasso au Burkina Faso une formation sur la gestion non violente des conflits, méditations communautaires et cohésion sociale, la gestion des programmes sensible aux conflits et sur les conflits liés à la gestion des ressources naturelles du 17 au 28 octobre 2016, et trois (2) derniers sont en formation continue.

- **Formation de 150 acteurs des médias et des OSC sur le contenu de** la PNFC-EC

*Indicateur de l'activité : Nombre acteurs des médias et des OSC formés.*

200 Acteurs des médias et OSC ont été formés sur la « contribution des médias à l'éducation citoyenne des populations » et sur « le projet de convention de partenariat avec les médias » à Lomé, Kara et Atakpamé en vue de faire des médias un puissant canal d'information, d'éducation et de sensibilisation à la culture citoyenne des populations.

- **Formation de 200 responsables des confessions religieuses à Lomé/Kara sur le civisme et la citoyenneté**

*Indicateur de l'activité : Nombre de personnes formées.*

200 Responsables des confessions religieuses ont été formés à Lomé/Kara sur le civisme et la citoyenneté. En outre, la DFC a organisé, du 8 au 19 août 2016 dans 25 préfectures du Togo une tournée nationale de sensibilisation des responsables des confessions religieuses sur leur contribution à l'éducation citoyenne des populations.

- **Formation de1500 élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'élèves instituteurs formés.*

Un atelier de rédaction du module de didactique de l'ECM destiné aux enseignants du préscolaire et du primaire a eu lieu à Tsévié du 29 août au 2 septembre 2016.

❖ **Promotion de la participation citoyenne**

- **Production de 2000 affiches de sensibilisation**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'affiches produites.*

Les images et messages devant figurer sur les posters proposés, ont été validés et sont en cours d'impression à l'EDITOGO pour vulgarisation sur toute l'étendue du territoire national.

- **Production de 2 spots publicitaires**

*Indicateur de l'activité : Nombre de spots publicitaires produits.*

Les agences de communication répondant aux critères de sélection ont été retenues après l'élaboration et la validation des termes de références.

- **Appel à projets citoyens**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'associations financées.*

26 projets citoyens portés par des associations ont été sélectionnés et sont en cours de réalisation depuis novembre 2016.

- **Création des espaces verts**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'espaces verts créés.*

L'espace vert de Kévé a été créé le 8 novembre 2016.

❖ **Intensification de la pratique des sports et des loisirs**

Cette mesure comporte neuf activités dont la mise en œuvre se présente comme suit :

- **Élaboration et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage**

*Indicateur de l'activité : Document élaboré et vulgarisé.*

Le plan stratégique assorti de plan d'actions opérationnel a été validé le 22 mars 2016 et soumis au fonds de l'UNESCO. Il sera porté à l'examen du Gouvernement pour approbation.

- **Appui à l'introduction du kid's athletic à l'école primaire**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'enseignants formés.*

220 Moniteurs ont été formé sur la pratique du kid's dans les régions des plateaux, centrale et Kara afin de leur permettre de préparer leurs apprenants aux disciplines sportives de leur choix.

- **Sensibilisation des populations sur les bienfaits des sports et des loisirs**

*Indicateur de l'activité : Nombre de personnes sensibilisées.*

Cette activité n'a pas été réalisée du fait de l'absence de ressources financières.

- **Dynamisation des championnats scolaire et universitaire à travers l'introduction de nouvelles disciplines**

*Indicateur de l'activité : Nombre de nouvelles disciplines introduites.*

Les championnats scolaires pour le compte de la saison 2015-2016 ont été officiellement lancés à Dapaong. Les finales ont eu lieu dans les chefs-lieux des régions. Pour des raisons d'insuffisances financières les finales nationales n'ont pu être organisées.

- **Détection des talents**

*Indicateur de l'activité : Nombre de talents détectés.*

Pour des raisons d'insuffisances financières les finales nationales n'ont pu être organisées.

- **Institutionnalisation du sport de masse**

*Indicateur de l'activité : Décret portant institutionnalisation élaboré.*

Cette activité n'a pas été réalisée.

- **Organisation des Tournées de sensibilisation sur la non-violence dans le sport**

*Indicateur de l'activité : Nombre de tournées de sensibilisation effectuées.*

Cette activité n’a pas été réalisée.

- **Elaboration et signature des protocoles d’accords favorables pour le partenariat, le sponsoring et le mécénat.**

*Indicateur de l’activité : Nombre d’accords signés et mis en œuvre.*

La rédaction des termes de références à démarré

- **Poursuite de l'élaboration du guide national des loisirs**

*Indicateur de l’activité : Guide élaboré*

Une tournée nationale de recensement a été organisée sur toute l’étendue du territoire. Cette tournée a permis à la direction nationale des loisirs chargée de mener cette activité d’élaborer la version améliorée du guide dénommé « Guide national des jeux et loisirs traditionnels des peuples du Togo ».

**c- Mesures non réalisées au cours de l’année**

Deux (02) mesures sont non réalisées. Il s’agit de la réorganisation du ministère et de l’appui à l'organisation des compétitions artistiques et culturelles.

❖ **Réorganisation du ministère**

- **Elaboration et signature d'un décret portant organisation et attribution des structures sportives au Togo**

*Indicateur de l’activité : Texte de décret disponible*

❖ **Appui à l'organisation des compétitions artistiques et culturelles**

- **Formation des élèves en développement artistique et culturel.**

*Indicateur de l’activité : Nombre d’élèves formés.*

## 16. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale

### 16.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 16.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cible planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Rendre fonctionnel les comités sectoriels au niveau des régions et des districts (Signer l'arrêté portant organisation des comités sectoriels au niveau des régions et des districts) | Dr TCHAMDJA, Conseiller | L'arrêté portant organisation des comités sectoriels au niveau des régions et des districts signé | 1 | 0,25 | 200 000 | 0 | 8 | 70 000 | 0,25 | - | 22,86 | - |
| Elaboration de la carte sanitaire | ISSA, Chef DPCS | La Carte sanitaire validé | 1 | 0,62 | 22 821 200 | 26 597 419 | 12 | 21 207 419 | 0,62 | 0,80 | 19,05 | 42 218 125 |
| Elaboration de la réforme hospitalière | Dr MALOU Point focal | Le document de la réforme hospitalière validé | 1 | 0,91 | 121 600 000 | 128 604 486 | 12 | 119 756 000 | 0,91 | 0,92 | 12,19 | 141 222 611 |
| Conception du tableau de bord du ministère | Dr WOTOBE, Chef division programmation et coopération | Le Tableau de bord du ministère élaboré et mis en œuvre | 1 | 0,06 | 2 500 000 | 210 000 | 6 | 210 000 | 0,06 | 1 | 100 | 2 500 000 |
| Evaluation de la mise en œuvre de l'assurance maladie au niveau des formations sanitaires | Dr BABA, Directrice des établissements de soins | Rapport de l'évaluation disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 8 | - | - | - | - | - |
| Elaboration du nouveau PNDS | ISSA, Chef DPCS | Nouveau PNDS élaboré et validé | 1 | 1 | 91 055 250 | 52 199 080 | 12 | 91 055 250 | 1 | 1,71 | 12 | 52 199 080 |
| Elaboration des outils de planification et de budgétisation pour les hôpitaux | ISSA, Chef DPCS | Outils de planification et de budgétisation pour les hôpitaux validés | 1 | 0 | 5 000 000 | 0 | 11 | - | 0 | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Renforcement des capacités du personnel du niveau régional et hospitalier (CHU) à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRis) | KADJANTA, Chef DGP | Quarante-huit (48) personnels du niveau régional et des CHU renforcés à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRis) | 48 | 48 | 7 000 000 | 6 729 795 | 2 | 7 000 000 | 1 | 1,04 | 2 | 6 729 795 |
| Renforcement des capacités des services d'hygiène et assainissement | SANI, Chef DAB | 50 Techniciens d'assainissement formés, | 50 | 0 | 9 208 210 | 0 | 8 | - | - | - | - | - |
| **TOTAL** | | | **105** | **50,95** | **281 484 760** | **215 250 780** | **12** | **229 298 669** | **0,85** | **1,11** | **14,11** | **252 209 272** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 281 484 760 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 9 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

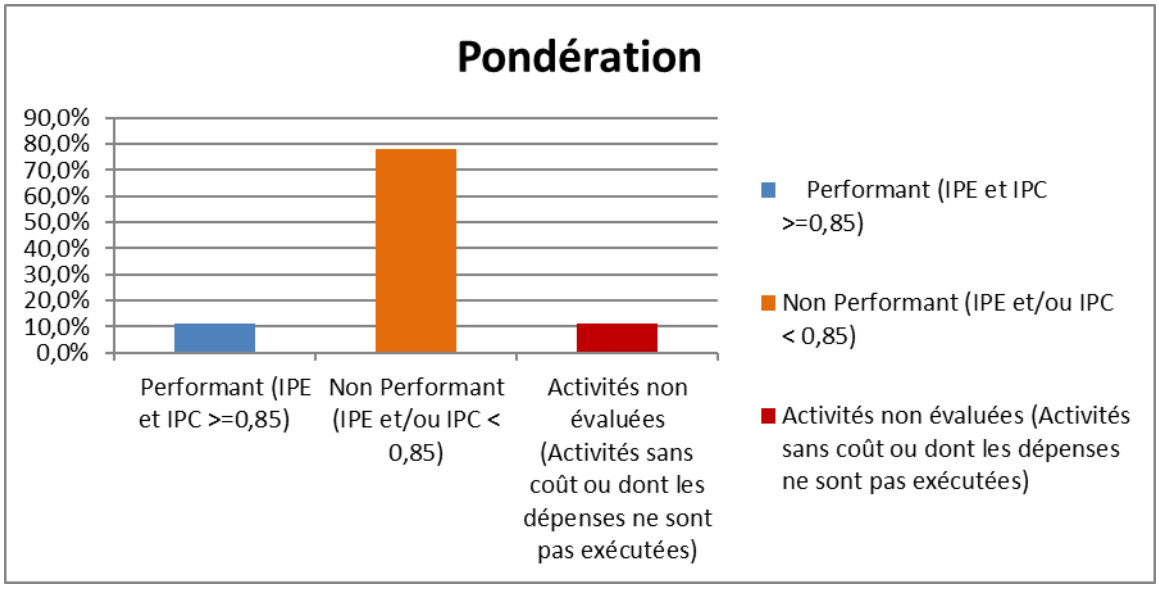
La valeur acquise de ces 9 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 229 298 669 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,85 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14 mois et 4 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 252 209 272 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 2 mois et 4 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 28 275 488 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère de la santé et de la protection sociale a été performante dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **11,1%** | **77,80%** | **11,1%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Rendre fonctionnel les comités sectoriels au niveau des régions et des districts (signer l'arrêté portant organisation des comités sectoriels au niveau des régions et des**

**districts) :** La mise en œuvre de l'activité est inefficace car l'IPE 0,25. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Elaboration de la carte sanitaire :** La mise en œuvre de l'activité est inefficace et inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement 0,62 et 0,80. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la réforme hospitalière :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,91 et 0,92. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Conception du tableau de bord du ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,06 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant

- **Evaluation de la mise en œuvre de l'assurance maladie au niveau des formations sanitaires :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration du nouveau PNDS :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,71. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration des outils de planification et de budgétisation pour les hôpitaux :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement des capacités du personnel du niveau régional et hospitalier (CHU) à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRis) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,04. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement des capacités des services d'hygiène et assainissement :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 16.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en sept (07) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la coordination des actions du ministère, de la planification et programmation, de la gestion des ressources humaines et de la promotion au niveau familiale et communautaire des pratiques familiales essentielles.

❖ **Amélioration de la coordination des actions du ministère**

- **Rendre fonctionnel les comités sectoriels au niveau des régions et des districts**

*Indicateur de l'activité : 100% de comités régionaux et districts installés.*

Les textes afférents au fonctionnement des comités sectoriels au niveau des régions et des districts sont élaborés et soumis à signature.

- **Planification et programmation**

  - **Elaboration de la carte sanitaire**

*Indicateur de l'activité : Carte sanitaire est élaboré.*

Les amendements formulés par le comité de suivi sont intégrés par le Cabinet pour la validation nationale.

  - **Elaboration de la réforme hospitalière**

*Indicateur de l'activité : Document de réforme hospitalière validé.*

***Réforme et le concept de la contractualisation***

Un projet d'orientations stratégiques visant à permettre aux établissements hospitaliers d'assurer leurs missions a été élaboré à l'issu des journées de réflexion des 17 décembre 2015 Lomé à l'hôtel Sancta Maria et 07 Janvier 2016 à ATAKPAME.

  - **Conception du tableau de bord du ministère**

*Indicateur de l'activité : Tableau de bord du ministère élaboré.*

Les termes de références pour la conception d'un tableau de bord sont élaborés et le processus de mobilisation des ressources est en cours.

  - **Elaboration du nouveau PNDS**

*Indicateur de l'activité : Nouveau PNDS élaboré et validé.*

Le nouveau PNDS élaboré et validé par l'ensemble des acteurs est disponible.

- **Gestion des ressources humaines**

  - **Renforcement des capacités du personnel du niveau régional et hospitalier (CHU) à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRIS)**

*Indicateur de l'activité : Quarante-huit (48) personnels du niveau régional et des CHU renforcés à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRIS)*

Les 48 cadres du niveau, régional, central et des CHU ont été formées sur l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines en santé (iHRIS) au cours du mois de décembre à HIHEATRO dans l'Amou.

- **Promotion au niveau familiale et communautaire des pratiques familiales essentielles**

  - **Renforcement des capacités des services d'hygiène et assainissement**.

*Indicateur de l'activité : Renforcement des compétences de 50 Techniciens d'assainissement en promotion de l'hygiène.*

Les termes de références pour la réalisation de l'activité ont été élaborés. En outre, des sensibilisations et des inspections sanitaires ont eu lieu.

## 17. Ministère des Mines et de l'Energie

### 17.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 17.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Restructuration du ministère | Assoumatine Sartchi AISSAH, DC | Nouvel organigramme disponible | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finalisation, suivi de l'adoption et mise en œuvre du code minier | Banimpo GBENGBERTANE, DGMG | Code minier adopté et mis en œuvre | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Promotion de l'électrification à grande échelle | Tcharabalo ABIYOU,DGE | Taux d'accès à l'électrification accru | 1 | 0,94 | 575 000 000 | 450 726 469 | 7 | 542 225 000 | 0,94 | 1,20 | 7,42 | 477 980 249 |
| Suivi des travaux d'électrification | Tcharabalo ABIYOU,DGE | Electrification de 8 localités et extension de l'éclairage public dans 5 chefs-lieux de régions suivis | 1 | 0 | 25 000 000 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration de l'éclairage public | Tcharabalo ABIYOU,DGE | Dix (10) km de réseau d'éclairage public avec deux cent vingt-cinq (225) luminaires construits dans les villes suivantes : Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong | 1 | 0,98 | 50 000 000 | 28 281 019 | 5 | 49 100 000 | 0,98 | 1,74 | 5,09 | 28 799 408 |
| **TOTAL** | | | **5** | **1,92** | **660 000 000** | **479 016 488** | **12** | **591 225 000** | **1,92** | **2,94** | **12,51** | **506 779 757** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 660 000 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 5 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016

La valeur acquise de ces 5 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 591 225 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,92 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,94. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 16 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 506 779 757 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 16 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 152 220 242 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère des mines et de l'énergie n'a été ni efficace ni efficiente dans la mise en œuvre de ses réformes.

### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Restructuration du MME :** l'activité n'a pas été réalisée**.**
- **Finalisation, suivi de l'adoption et mise en œuvre du code minier** : l'activité n'a pas été réalisé
- **Promotion de l'électrification à grande échelle** : La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,94 et 1,2. Le responsable de l'activité a été performant
- **Suivi des travaux d'électrification** : l'activité n'a pas été réalisée.
- **Amélioration de l'éclairage public** : La mise en œuvre de l'activité est efficace mais inefficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,98 et 1,74. Le responsable de l'activité a été performant.

### 17.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de trois (02). Elles sont déclinées en cinq (05) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Deux (02) réformes sont partiellement réalisées.

❖ **Amélioration de la coordination des actions du ministère**

- **Restructuration du ministère**

*Indicateur de l'activité : Nouvel organigramme disponible.*

Le décret fixant les attributions du ministre et portant organisation du ministère des mines et de l'énergie adopté en conseil des ministres n'est pas encore signé.

❖ **Développement du secteur énergétique**

- **Promotion de l'électrification à grande échelle**

*Indicateur de l'activité : Taux d'accès à l'électrification accru.*

Deux réunions de concertations entres les acteurs ont été tenues au regard des implications de l'activité.

- **Suivi des travaux d'électrification**

*Indicateur de l'activité : Electrification de huit (08) localités et extension de l'éclairage public dans cinq (5) chefs-lieux de régions suivis.*

L'activité n'a pu être réalisée pour des raisons techniques liées à la mobilisation des ressources.

- **Amélioration de l'éclairage public**

*Indicateur de l'activité : Dix (10) km de réseau d'éclairage public avec deux cent vingt-cinq (225) luminaires construits dans les villes suivantes : Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong.*

Pour cette activité, on note l'élaboration du dossier d'appel et l'attribution du marché d'électrification d'éclairage public dans cinq (05) chefs-lieux de régions.

**b- Mesures/actions non réalisées à fin décembre 2016**

Une (01) réforme n'a pas connu de début de réalisation. Il s'agit de l'accroissement de la production minière.

❖ **Accroissement de la production minière**

- **Finalisation, suivi de l'adoption et mise en œuvre du code minier**

*Indicateur de l'activité : Code minier adopté et mis en œuvre.*

La non réalisation de cette activité est liée à la recherche de son arrimage au code minier communautaire de l'UEMOA en élaboration.

## 18. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation

### 18.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 18.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre du responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée | Cible atteinte | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | (en 2016) | (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | (dotation) | montant exécuté | (mois) | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/ IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Réorganisation du ministère | M. BILEBA, SG | Nombre de texte disponible | 1 | 0,71 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Révision de la politique publique du ministère | M. BILEBA, SG | Document disponible | 1 | 1 | 717 500 | 717 500 | 2 | 716 782 | 1 | 1 | 1 | 716 782 |
| Mise en œuvre de la politique publique du ministère | M. BILEBA, SG | Nombre d'acte pris | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption de la loi modifiant la loi n°2000-019 du 29 décembre 2000 portant statut des réfugiés au Togo | Ministre | Loi portant statut des réfugiés adoptée | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en place d'un système de suivi-évaluation | Ministre/ SENYOH, DAAF | Arrêté disponible | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formatage de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD | Ministre; Mme TCHASSI, Directrice | Système LMD appliqué | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Consolidation du système intégré de détection et de prise en charge des enfants victimes de violence ou en situation difficile de Lomé et l'étendre dans la région centrale et des savanes | Mme AQUITEME, DG Protection de l'enfance | Nombre de centres opérationnels | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes | Mme AQUITEME, DG Protection de l'enfance | Nombre de bénéficiaires | 7 000 | 7 000 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Organisation du forum national sur les enfants en situation de rue | Mme AQUITEME, DG DGPE | Nombre de participants | 200 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sensibilisation de la population sur l'adoption des enfants | M. MAMANH, Président CNAET | Nombre d'émissions radio-télévisées réalisées | 2 | 2 | 2 000 000 | 2 000 000 | 1 | 2 000 000 | 1 | 1 | 1 | 2 000 000 |
| Délivrance des cartes d'identité biométriques aux refugiés | Mme KETOH, Coordonnatrice par intérim CNAR | Nombre de cartes biométriques émises | 50 | 22 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Délivrance des titres de voyage biométriques (passeport) aux refugiés | Mme KETOH, Coordonnatrice par intérim CNAR | Nombre de passeports délivrés | 50 | 81 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mise en place d'une commission de recours aux refugiés | Mme KETOH, Coordonnatrice par intérim CNAR | Commission opérationnelle | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation des femmes leaders des régions maritimes et des plateaux en entreprenariat féminin | Mme OURO, DG | Nombre de femmes leaders formées | 240 | 240 | 25 000 000 | 24 482 000 | 7 | 25 000 000 | 1 | 1,02 | 7 | 24 482 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Renforcement de la lutte contre les violences basées sur le genre | Mme OURO, DG | Nombre de centres organisés | 7 | 7 | 77 281 980 | 77 098 450 | 5 | 77 281 980 | 1 | 1,002 | 5 | 77 098 450 |
| Organisation du forum national de la femme togolaise | Mme OURO, DG | Nombre de participants au forum | 200 | 0 | 20 000 000 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption du projet de décret restructurant l'Agence de Solidarité Nationale | Ministre | Décret de restructuration adopté | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adoption de la loi portant création du fonds de solidarité et d'autonomisation de la femme togolaise | Ministre | Loi portant création adopté | 1 | 0,2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sensibilisation de la population sur la solidarité nationale | Mme ALI Bossa, Directrice de l'ASN | Nombre de personnes sensibilisées | 1 000 | 1 000 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amélioration de la qualité des programmes d'accès à l'alphabétisation et à l'éducation non formelle | M. ABETE, Directeur par intérim de AENF | Programmes de qualité disponible | 1 | 1 | 14 215 750 | 7 598 250 | 2 | 14 215 750 | 1 | 1,87 | 2 | 7 598 250 |
| Amélioration de l'accès à l'alphabétisation et à l'éducation non formelle | M. ABETE, Directeur par intérim de AENF | Nombre de participants aux formations | 1 220 | 1 220 | 121 184 720 | 117 772 6 65 | 1 | 121 184 720 | 1 | 1,02 | 1 | 117 772 665 |
| **TOTAL** | | | **10 081** | **9 687** | **271 299 950** | **220 669 865** | **12** | **260 790 268** | **0,96** | **1,12** | **12,5** | **240 054 072** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 271 299 950 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 21 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016

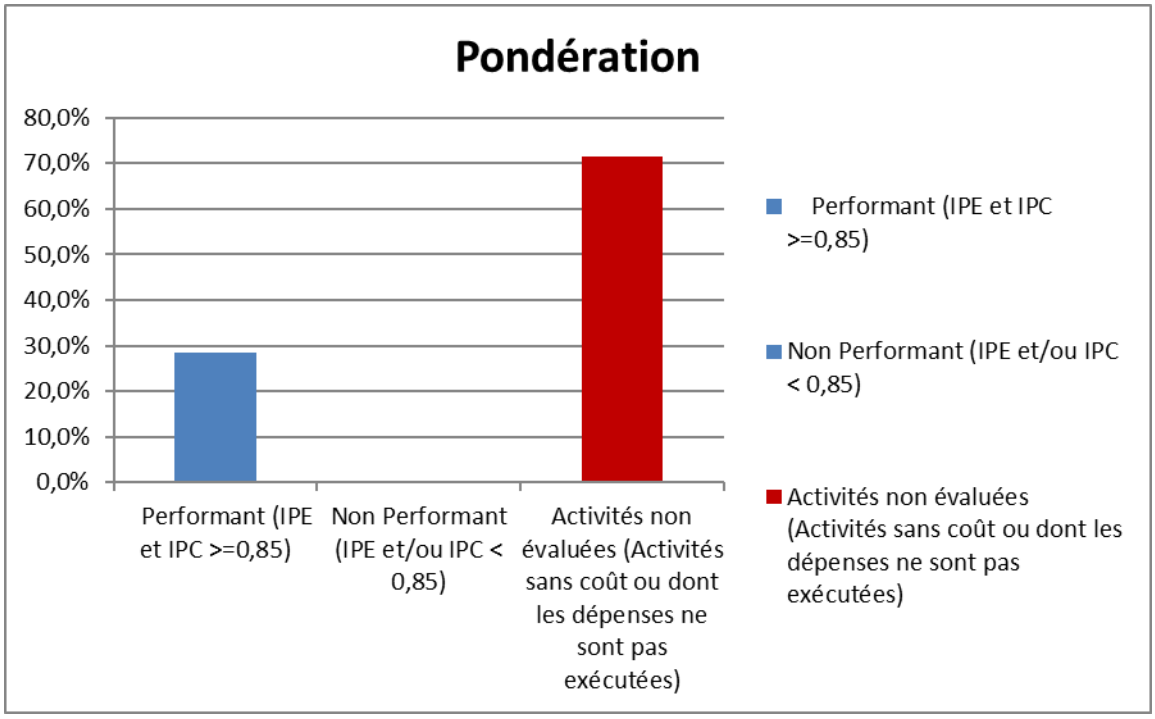
La valeur acquise de ces 21 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 260 790 268 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,96 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,12. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 15 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 240 054 072 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 21 245 878 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation a été performant dans la mise en œuvre de ses réformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **28,6%** | **0,0%** | **71,4%** |



### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité dont le financement a été renseigné, l'évaluation se présente comme suit :

- **Réorganisation du ministère :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 62,7%.
- **Révision de la politique publique du ministère :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable est donc performant.
- **Mise en œuvre de la politique publique du ministère :** l'activité n'a pas été réalisée.
- **Adoption de la loi modifiant la loi n°2000-019 du 29 décembre 2000 portant statut des réfugiés au Togo :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Mise en place d'un système de suivi-évaluation :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Formatage de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD :** l'activité n'a pas été réalisée.
- **Consolidation du système intégré de détection et de prise en charge des enfants victimes de violence ou en situation difficile de Lomé et l'étendre dans la région centrale et des savanes :** l'activité n'a pas été réalisé.
- **Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Organisation du forum national sur les enfants en situation de rue :** l'activité n'a pas été réalisée.
- **Sensibilisation de la population sur l'adoption des enfants :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable est donc performant.
- **Délivrance des cartes d'identité biométriques aux réfugiés :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Délivrance des titres de voyage biométriques (passeport) aux réfugiés :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Mise en place d'une commission de recours aux réfugiés :** L'activité n'a pas été réalisée.
- **Formation des femmes leaders des régions maritimes et des plateaux en entreprenariat féminin :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,02. Le responsable de l'activité a été performant
- **Renforcement de la lutte contre les violences basées sur le genre :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,002. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Organisation du forum national de la femme togolaise :** l'activité n'a pas été réalisée.
- **Adoption du projet de décret restructurant l'Agence de Solidarité Nationale :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Adoption de la loi portant création du fonds de solidarité et d'autonomisation de la femme togolaise :** le taux de réalisation physique de l'activité est de 20%
- **Sensibilisation de la population sur la solidarité nationale :** l'activité n'a pas été réalisée.

- **Amélioration de la qualité des programmes d'accès à l'alphabétisation et à l'éducation non formelle :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,87. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration de l'accès à l'alphabétisation et à l'éducation non formelle :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,02 et 1. Le responsable de l'activité a été performant.

### 18.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (05). Elles sont déclinées en vingt un (21) activités dont l'état d'exécution se présente de la manière suivante :

#### a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la coordination des actions du ministère, du renforcement de la protection des personnes vulnérables, du renforcement du cadre institutionnel de mise en œuvre du genre, de la promotion de la solidarité nationale et du développement d'une nouvelle approche d'alphabétisation et d'éducation non formelle.

❖ **Amélioration de la coordination des actions du ministère**

- **Restructuration du ministère**

*Indicateur de l'activité : nombre de textes disponibles*

Le directeur de la planification et du suivi évaluation est nommé par arrêté n°019/MASPFA/CAB/SG/DAAF du 10 juin 2016. L'arrêté réorganisant les secteurs de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation élaboré, actualisé et transmis au secrétariat général du gouvernement est en attente de l'accord du Premier ministre. La loi n°2016-021 du 24 aout 2016 portant statut des réfugiés a été voté et promulgué. La politique publique du ministère et le budget programme ont été actualisés du 18 au 20 et les 22- 22 aout 2016.

❖ **Renforcement de la protection des personnes vulnérables**

- **Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes**

*Indicateur de l'activité : nombre de bénéficiaires*

Le projet de transfert monétaire qui a pour objectif d'améliorer l'accès des populations vulnérables des régions de la Kara et des savanes aux filets de protection sociale est en cours de réalisation. La phase d'allocation des fonds aux bénéficiaires démarrée en 2015 se poursuit ce semestre. Moins de 21.500 bénéficiaires sont attendus.

- **Sensibilisation de la population sur l'adoption des enfants**

*Indicateur de l'activité : nombre d'émission radio-télévisées.*

Le Président du comité d'adoption a animé deux émissions télés, une sur la TV2 relative à la procédure d'adoption et la seconde sur la TV7 relative à l'importance du suivi post adoption. Par ailleurs le comité d'adoption a effectué une tournée de sensibilisation du 02 au 08 mai 2016 dans quatorze (14) centres d'accueil d'enfants des régions des Plateaux, Centrales, Kara et Savanes. Elle

a été couplée avec des distributions des brochures et des textes réglementaires sur l'adoption des enfants et des normes et standards de gestion des centres.

- **Délivrance des cartes d'identité et titre de voyage biométriques aux refugiés**

*Indicateur de l'activité : nombre de cartes et titres biométriques émises*

Trente un (21) cartes et 81 titres de voyages biométriques ont été émises.

❖ **Renforcement du cadre institutionnel de mise en œuvre du genre**

- **Formation des femmes leaders des régions en entreprenariat féminin**

*Indicateur de l'activité : Nombre de femmes formés en entreprenariat*

Les capacités (formations et équipements) de 240 membres de groupements féminins et mixtes ont été renforcées en leadership et autonomisation économique.

- **Renforcement de la lutte contre les violences basées sur le genre**

*Indicateur de l'activité : Nombre de centres organisés*

Le document des normes et procédures de création et de gestion des centres d'écoute est validé et 1500 exemplaires des argumentaires religieux et traditionnels de lutte contre les violences basées sur le genre sont édités.

02 centres d'écoute et conseil sur les violences basées sur le genre sont en cours de construction et équipement à Lomé et à Dapaong et 07 ont bénéficié d'appui dans leur fonctionnement ;

Un plan d'action opérationnel de prévention et de réinsertion socio-économique des femmes opérées de la fistule obstétricale a été élaboré et validé et 126 femmes souffrant de la fistule obstétricale ont été prises en charge sur le plan médical, financier et psychologique.

22 magistrats et officiers de police judiciaire sont formés sur les violences faites aux femmes et aux filles. On note également la célébration de la journée internationale de la femme (JIF) et la fête des mères qui ont permis de sensibiliser la population sur l'égalité de droit et de fait entre l'homme et la femme, et de distribuer un kit pour maman et pour bébé à 128 parturientes de 8 formations sanitaires et 129 mamans de 9 orphelinats.

Un audit genre a eu lieu dans les ministères de la santé et de l'éducation.

- **Organisation du forum national de la femme togolaise**

*Indicateur de l'activité : Nombre de participants au forum*

L'activité n'a pas été réalisée faute de financement.

❖ **Promotion de la solidarité nationale**

- **Adoption de la loi portant création du fonds de solidarité et d'autonomisation de la femme togolaise**

*Indicateur de l'activité : loi portant création du Fonds de solidarité et d'autonomisation de la femme togolaise adopté*

L’avant-projet de loi ainsi que son exposé de motifs ont fait objet d’une première lecture en conseil de ministres. Les amendements ont été pris en compte.

- **Développement d’une nouvelle approche d'alphabétisation et d’éducation non formelle**
  - **Amélioration de la qualité des programmes d’accès à l’alphabétisation et à l’éducation non formelle**

*Indicateur de l’activité : Programmes de formations de qualité disponibles*

07 cadres de concertation en Alphabétisation et Education Non Formelle sont dynamisés et un cadre de référence d’éducation non formelle (9-14 ans) est élaboré. Aussi, 1500 exemplaires de documents sont édités et les capacités de 26 cadres du ministère sont renforcées en conception et en élaboration de matériel didactique d’alphabétisation fonctionnelle.

  - **Amélioration de l’accès à l’alphabétisation et à l’éducation non formelle**

*Indicateur de l’activité : Nombre de participants aux formations*

15 cadres de la DAENF et des opérateurs ont été formés en conception et élaboration des programmes d’éducation non formelle (ENF). 1200 apprenants dont 70% de femmes autour du programme d’appui à l’alphabétisation fonctionnelle des femmes (PAAFF) et 120 riziculteurs de Mission-Tové autour du projet d’aménagement et réhabilitation des terres agricoles de Mission-Tové (PARTAM) ont été également formés en alphabétisation.

## 19. Ministère de la Planification du Développement

### 19.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

#### 19.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité 2016 | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée (en 2016) | Cible atteinte (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | Valeur planifiée (VP) c'est-à-dire la dotation | Coût réel (CR) c'est-à-dire le montant exécuté | Durée totale planifiée (DTP) en mois | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | | | | | | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Production des outils de la chaîne PPBSE | M.MEATCHI, Directeur de la DPPD | Guide méthodologique d'intégration des ODD élaboré, validé et édité. Agents formés | 1 | 0,75 | 10 000 000 | 8 500 000 | 12 | 7 500 000 | 0,75 | 0,88 | 16,00 | 11 222 222 |
| Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP | M.MEATCHI, Directeur de la DPPD | PIP 2017-2019 disponible | 1 | 1 | 10 000 000 | 9 500 000 | 6 | 10 000 000 | 1 | 1,05 | 6,00 | 9 500 000 |
| Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP) | Monsieur KAMAGA, Secrétaire technique de la SCAPE | Rapports (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP) | 12 | 9 | 45 000 000 | 22 211 626 | 11 | 21 152 846 | 0,692207692 | 0,94 | 15,89 | 47 972 249 |

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité 2016 | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible planifiée (en 2016) | Cible atteinte (valeur de l'indicateur atteinte en 2016) | Valeur planifiée (VP) c'est-à-dire la dotation | Coût réel (CR) c'est-à-dire le montant exécuté | Durée totale planifiée (DTP) en mois | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | | | | | | *VA=VP x cible atteinte /cible planifiée* | *IPE= VA/VP* | *IPC= VA/CR* | *EDA=DTP/IPE* | *ECA=VP/ IPC* |
| Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la SNDSII | GENTRY Akoly : Ingénieur Statisticien Economiste, Coordonnateur de la SNDSII, Directeur des Echanges et de la Coordination à l'INSEED et TELOU Tchilabalo Bozobendou : Ingénieur des Travaux Statistiques, coordonnateur adjoint de la SNDSII, Chargé de la Division des Echanges et des Statistiques Courantes à l'INSEED | Documents (Diagnostic, stratégie, plan d'action et stratégie de financement) | 4 | 2 | 64 571 565 | 12 121 200 | 12 | 22 285 782 | 0,5 | 2,66 | 24,00 | 24 262 600 |
| Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide | Madame BAWA, Chef section | Version à jour de la PGA (interfaçage SIGFiP-PGA, Géolocalisation et mise à jour technique) | 2 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Elaboration des textes d'application de la loi-cadre | M. DEMAKOU, Directeur du DOST | Décrets et arrêtés de la loi portant loi-cadre sur l'aménagement du territoire disponibles | 1 | 0,88 | 8 000 000 | 8 000 000 | 12 | 7 040 000 | 0,88 | 0,88 | 12,64 | 9 090 909 |
| Réalisation de l'étude du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) | M. DEMAKOU, Directeur du DOST | Schéma national d'aménagement du territoire | 1 | 0,04 | 0 | 0 | 12 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité 2016 | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Cible planifiée (en 2016)** | **Cible atteinte (valeur de l'indicateur atteinte en 2016)** | **Valeur planifiée (VP) c'est-à-dire la dotation** | **Coût réel (CR) c'est-à-dire le montant exécuté** | **Durée totale planifiée (DTP) en mois** | **VA** | **IPE** | **IPC** | **EDA** | **ECA** |
| | | | | | | | | ***VA=VP x cible atteinte /cible planifiée*** | ***IPE= VA/VP*** | ***IPC= VA/CR*** | ***EDA=DTP/IPE*** | ***ECA=VP/ IPC*** |
| Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020 | M. SANGUIA Kofi | Document de vision du Togo à l'horizon 2020 | 1 | 0,78 | 50 000 000 | 49 949 200 | 12 | 29 000 000 | 0,78 | 0,78 | 15,28 | 64 027 426 |
| **TOTAL** | | | **25** | **14** | **187 571 565** | **121 292 126** | **12** | **105 040 076** | **0,56** | **0,87** | **21,42** | **216 592 082** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 187 571 565 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 8 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016

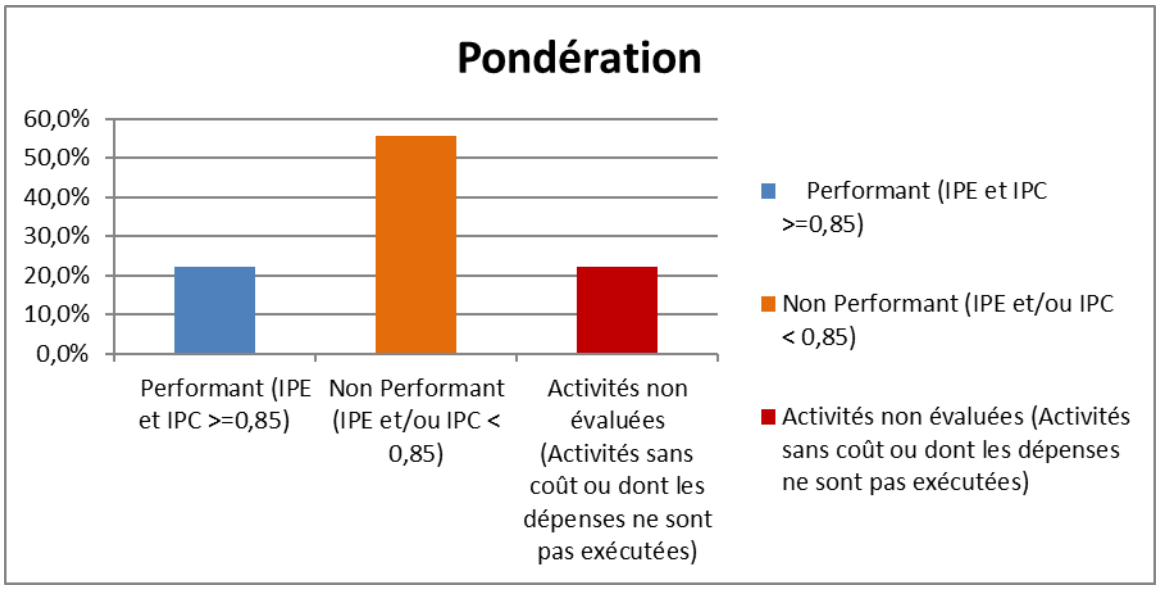
La valeur acquise de ces 8 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 105 040 076 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,56 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,87. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 21 mois 12 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 216 592 082 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 9 mois 12 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 29 021 517 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère de la planification du développement est efficient mais non efficace dans la mise en œuvre de ses mesures de reformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **22,2%** | **55,6%** | **22,2%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité dont le financement a été renseigné, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace et car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,75 et 0,88.

- **Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,05. Le responsable de l'activité a été performant
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD) :** La mise en œuvre de l'activité est efficiente mais inefficace et car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,69 et 0,94.
- **Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II) :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 2,66. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide :** Le taux d'exécution physique de cette activité est nul.
- **Elaboration des textes d'application de la loi-cadre :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,88. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation de l'étude du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 10%.
- **Réalisation de la vision du Togo à l'horizon 2020 :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,78.

### 19.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de six (06). Elles sont déclinées en huit (08) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

#### a- Mesures partiellement réalisées à fin décembre 2016

Cinq (05) réformes ont été partiellement réalisées. Il s'agit de l'amélioration du système national de planification, du développement du système statistique national, de la prise de textes d'application de la loi-cadre sur l'aménagement du territoire, de l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire, de l'élaboration d'une vision à long terme du Togo.

❖ **Amélioration du système national de planification**

- **Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD**

*Indicateur de l'activité : Guide méthodologique d'intégration des ODD élaboré, validé et édité. Agents formés.*

Le Guide méthodologique d'intégration des objectifs de développement durable dans la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation est élaboré et le processus de sa finalisation est en cours en vue d'intégrer toute la démarche qui va aboutir à l'élaboration et à la validation du Plan national de développement (PND).

- **Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP**

*Indicateur de l'activité : PIP 2017-2019 disponible.*

La réunion de lancement du PIP s'est tenue le 9 mars 2016 suivi de l'actualisation des fiches de projets. Les réunions de finalisation des fiches de projets ont abouti à l'élaboration du PIP 2017-2019. Le PIP 2017-2019 est disponible et tient compte des observations faites au cours des discussions budgétaires.

- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD)**

*Indicateurs de l'activité : Rapport de la revue annuelle de la SCAPE ; Rapport des sessions des Comités sectoriels ; Rapport des sessions du Comité Etat-donateurs.*

La revue annuelle conjointe de la SCAPE 2015 a été réalisée ; 7 Comités sectoriels ont tenu régulièrement leur session et pour la plupart les comités sectoriels sociaux. La session du Comité Etat-donateurs a été organisée.

❖ **Développement du système statistique national**

- **Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II)**

*Indicateurs de l'activité : Le rapport sur l'état des lieux du SSN est disponible ; Le rapport sur les besoins en matière de statistiques du SSN est disponible ; Le rapport diagnostic et les grandes orientations stratégiques du SSN sont disponible.*

Le rapport de l'état des lieux et bilan de la mise en œuvre de la SNDS 2009-2012, du programme pluriannuel statistique 2011-2012 est disponible et a fait l'objet d'une validation technique par les points focaux des services statistiques sectoriels au cours d'un atelier tenu le 22 juin 2016 à Lomé.
Les besoins statistiques et les grandes orientations pour les stratégies nationales de développement post 2015 sont disponibles et contenu dans le rapport de diagnostic du système statistique national qui a fait l'objet de validation technique le 22 juin 2016.

❖ **Prise de textes d'application de la loi-cadre sur l'aménagement du territoire**

- **Elaboration des textes d'application de la loi-cadre**

*Indicateur de l'activité : Décrets et arrêtés de la loi portant loi-cadre sur l'aménagement du territoire disponible.*

Les termes de référence pour le recrutement du Un consultant a été recruté et les textes d'application ont été élaborés et validées en interne.

❖ **Elaboration des schémas d'aménagement du territoire**

- **Réalisation de l'étude du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT)**

*Indicateur de l'activité : Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) disponible.*

Les termes de référence sont disponibles.

❖ **Elaboration d'une vision à long terme du Togo**

- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2020**

*Indicateur de l'activité : Document de vision Togo 2020 disponible.*

L'actualisation et la synthèse du document de diagnostic a été réalisé dans un premier temps en interne par les cadres du ministère de la planification du développement ensuite élargi aux cadres des ministères sectoriels qui ont été identifiés comme point focaux pour le processus de la vision. Une retraite tenue à Kpalimé du 12 au 16 juillet 2016 a permis d'amorcer le travail de validation de la synthèse du document de diagnostic.

Le glossaire des variables a été élaboré en interne au ministère de la planification du développement. Les interactions des variables ont été réalisées en atelier avec les sectoriels pour dégager les variables motrices qui ont permis de faire l'analyse structurelle.

Pour ce qui concerne la formulation des orientations stratégiques, **c**ette activité a commencé en interne et s'est terminée par un atelier avec les points focaux sectoriels les 28, 29 et 20 décembre 2016.

**b- Mesures non réalisées à fin décembre 2016**

Une (01) réforme n'a pas connu de début de réalisation. Il s'agit de l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement.

❖ **Amélioration de l'efficacité de l'aide au développement**

- **Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide**

*Indicateur de l'activité : Version à jour de la PGA.*

La mise à jour technique de la plateforme et le renforcement du réseau informatique n'a pas pu être réalisée par manque de financement.

## 20. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

### 20.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 20.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Actualisation des outils de planification, de programmation | ADJAKLO Directeur adjoint DSRP | 4 documents | 4 | 4 | 2 500 000 | 2 500 000 | 7 | 2 500 000 | 1 | 1 | 7 | 2 500 000 |
| Rendre opérationnel système de suivi-évaluation | ADJAKLO Directeur adjoint DSRP | 1 dispositif de suivi-évaluation | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | - | - | - | - |
| Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail | ADJAKLO Directeur adjoint DSRP | 2 documents | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | - | - | - | - |
| Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC) | SIMGBE Directeur DPP | 4 programmes élaborés/révisés selon l'APC | 4 | 0 | 12 000 000 | 12 000 000 | 2 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Mise en place un nouveau système de certification, de validation des acquis expérientiels et formation des encadreurs | AMOUZOU Directeur DECC | 1 document du nouveau système de certification disponible | 1 | 0 | 40 000 000 | 0 | 4 | 0 | - | - | - | - |
| Renforcement des capacités des apprenants | TCHENDO Directeur DFPA | 565 apprenants formés | 565 | 565 | 0 | 0 | 7 | 0 | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Renforcement des capacités des formateurs | SIMGBE Directeur DPP | 75 formateurs formés à l'utilisation des livrets de formation | 75 | 75 | 0 | 0 | 2 | 0 | - | - | - | - |
| Elaboration des nouvelles chartes de compétences | ADJAKLO Directeur adjoint DSRP | 15 nouvelles chartes de compétences élaborées | 15 | 20 | 0 | 0 | 6 | 0 | - | - | - | - |
| | | | **668** | **674** | **54 500 000** | **14 500 000** | **12** | **54 989 521** | **1,01** | **2,79** | **11,89** | **14 270 920** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le ministère a planifié 54 500 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 8 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016

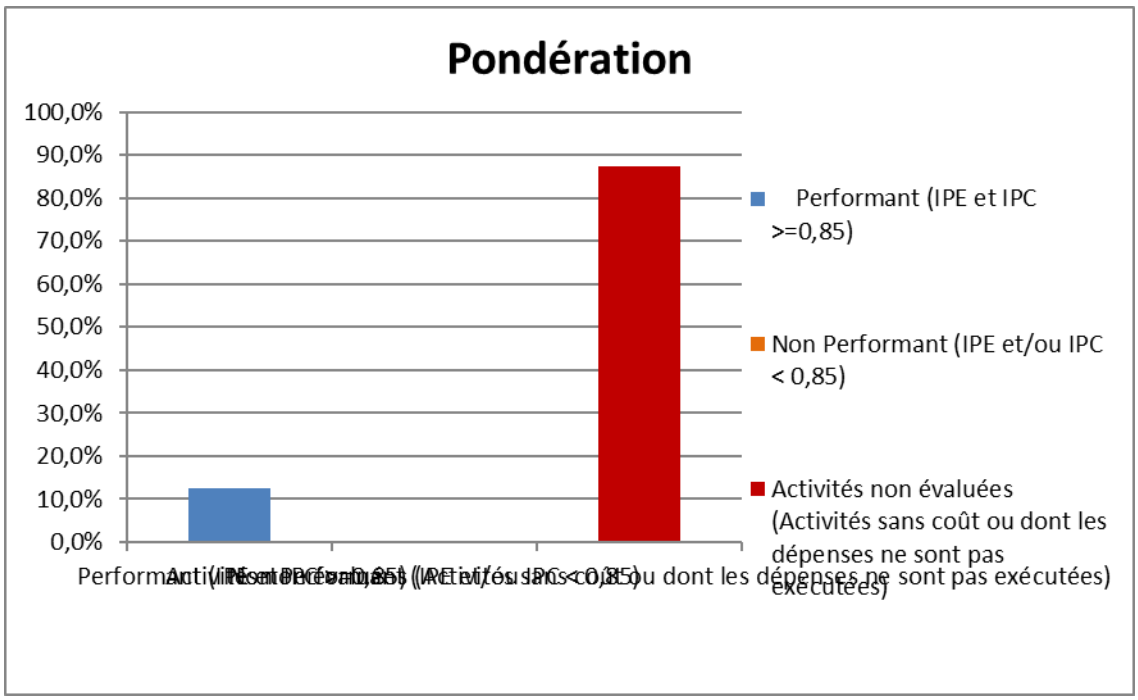
La valeur acquise de ces 8 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 54 989 521 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,01 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,79. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 14 270 920 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 40 129 080 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle est efficace mais non efficient dans la mise en œuvre de ses mesures de reformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **12,5%** | **0,0%** | **87,5%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Actualisation des outils de planification, de programmation :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficient car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Rendre opérationnel système de suivi-évaluation :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC) :** L'activité n'a pas été mise en œuvre
- **Mise en place un nouveau système de certification, de validation des acquis expérientiels et formation des encadreurs :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement des capacités des apprenants :** L'activité a été mise en œuvre par la GIZ.
- **Renforcement des capacités des formateurs :** L'activité a été mise en œuvre par la GIZ.
- **Elaboration des nouvelles chartes de compétences :** L'activité a été mise en œuvre par la GIZ.

### 20.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de quatre (04). Elles sont déclinées en huit (08) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions réalisées à fin décembre 2016**

Deux (02) mesures sont totalement réalisées. Il s'agit de l'amélioration de la qualité de la formation et de la dynamisation de la formation professionnelle de type coopératif dual.

❖ **Amélioration de la qualité de la formation**

- **Elaboration des programmes de formation selon l'approche par compétences (APC)**

*Indicateur de l'activité : Nombre de programmes élaborés selon l'APC.*

Les TDRs de la reforme curriculaire sont élaborés, de même que six (06) programmes de formation professionnelle d'insertion en cordonnerie, batik, aviculture, transformation du manioc, transformation du soja et culture d'anacarde (financé par Plan Togo). Au second semestre, il y a eu : six curricula du secondaire technique industriel (E, F1, F2, F2, F4, Ti/1) révisés et validés ; des documents de pilotage et de gestion pour le développement d'un enseignement modulaire dans cinq spécialités ont été élaborés et validés ; cinq curricula de la formation professionnelle d'insertion (FPI) ont été élaborés et validés avec l'appui du Plan Togo.

- **Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail**

*Indicateur de l'activité : Stratégie de développement et professionnelle disponible*

Les TDRs ont été élaborés et l'AMI a été finalisé en vue du lancement de cette étude qui prendra en compte la production de trois documents à savoir : un document de stratégie de développement de la formation technique et professionnelle disponible ; un document de référentiels ou charte des filières et des métiers disponibles et un document cadre de normes minimales des filières industrielles disponible.

❖ **Dynamisation de la formation professionnelle de type coopératif dual**

- **Renforcement des capacités des apprenants**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'apprenants formés.*
Dans le domaine du renforcement des capacités des apprenants, il y a eu formation de 565 apprenants en système dual pour l'ensemble des trois villes pilotes (Tsévié, Sokodé et Kpalimé), avec acquisition de trois (02) motos à raison d'une moto par ville.

- **Renforcement des capacités des formateurs**

*Indicateur de l'activité : Nombre de formateurs formés.*
Il est à signaler qu'il y a eu la formation de 20 méthodologues en andragogie, et de 75 formateurs à l'utilisation des livrets de formation (en DACUM I).
Une cérémonie de lancement officiel de la formation professionnelle par apprentissage de type dual coopératif a eu lieu le 05 janvier 2016 à Sokodé ; un atelier de présentation du rapport de la mission d'évaluation du ProFoPEJ le 02 février 2016 à la salle CEDEAO du CASEF; un atelier sous régional de mutualisation des ressources et des outils de formation professionnelle les 16, 17 18 et 19 février 2016 (Pays présents: Bénin, Burkina Faso, Niger et Togo); un atelier de formation des formateurs sur le guide d'implémentation et les livrets de formation tenu du 02 au 04 mars 2016 à Kpalimé, du 08 au 09 mars 2016 à Tsévié et du 10 au 11 mars 2016 à Sokodé; un atelier de validation des programmes d'alphabétisation fonctionnelle tenu les 22, 22 et 24 avril 2016 à Kpalimé; un atelier d'intégration du manuel FODA dans les curricula du 20 au 24 juin 2016 à Kpalimé; une note de service n° 588 prise le 22 juin 2016 autorisant les comptables des CRETFP-RM, Kara et LETP Sokodé à appuyer les ACFA dans l'exécution des tâches comptables et financières ; la formation des facilitateurs sur les techniques d'andragogie et de pédagogie de la formation professionnelle du 04 au 17 juillet 2016 à Kpalimé.

- **Elaboration des nouvelles chartes de compétences**

*Indicateur de l'activité : Nombre de curricula élaborés.*
En somme, sur les 15 chartes programmées pour 2016, en matière de développement des chartes de compétences, il y a eu élaboration de 15 chartes de compétences des FAR, 05 chartes de compétences des FPI et 10 chartes de compétences des métiers de l'agriculture (en collaboration avec PRODRA) soit un total trente (20) nouvelles chartes de compétences.

### b- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016

Deux (02) mesures sont partiellement réalisées. Il s'agit de la planification, programmation et suivi-évaluation et de l'amélioration de la productivité des artisans et rénovation de l'apprentissage.

❖ **Planification, programmation et suivi-évaluation**

- **Actualisation des outils de planification et de programmation**

*Indicateur de l'activité : Quatre (04) documents (BP, PTBA, TBAI, PIP) actualisés.*

Les outils de planification et de programmation ont été actualisés il s'agit notamment de du Budget programme 2016-2018, du plan de travail et budget annuel (PTBA), du Tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI) et le projet d'investissement public (PIP).

- **Rendre opérationnel système de suivi-évaluation**

*Indicateur de l'activité : Dispositif de suivi-évaluation opérationnel.*

Cette activité n'a pas connu de début de réalisation faute de financement.

❖ **Amélioration de la productivité des artisans et rénovation de l'apprentissage**

- **Mettre en place un nouveau système de certification, de validation des acquis expérientiels et formation des encadreurs**

*Indicateur de l'activité : Document du nouveau système de certification disponible.*

La mise en place d'un nouveau système de certification, de validation des acquis expérientiels et formation des encadreurs, n'a connue en 2016 que la tenue d'un séminaire à Notsé, avec l'appui financier de l'EFTPA/GIZ et ProFoPEJ/GIZ pour définir les modalités de certification des formations dans les métiers agricoles et dans l'artisanat.

## 21. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme

### 21.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

#### 21.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

| Activités | Nom et titre de la personne responsable de l'activité | Indicateur de l'activité | COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION | | | | | EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cible Planifiée | CIBLE ATTEINTE | Valeur planifiée (VP) | Coût réel (CR) | Durée totale planifiée (DTP) | VA | IPE | IPC | EDA | ECA |
| | | | 2016 | Valeur de l'indicateur réalisée en 2016 | (dotations) | (montant exécuté) | (mois) | VP* Cible atteinte/Cibla planifiée | VA/VP | VA/CR | DTP/IPE | CTP(VP)/IPC |
| Renforcement de capacités de la CIRR élargie (CIRR + point focal CADEG) | M. ATCHOLE Essodong / SG | Nombre d'agents du personnel formés | 21 | 26 | 5 000 000 | 0 | 2 | 6 190 476 | 1 | - | 2 | - |
| Restitution et vulgarisation des recommandations issues du second cycle de l'EPU | M. MINEKPOR Kokou / DLPDH | Rapport d'activité disponible | 1 | 1 | 1 250 000 | 0 | 2 | 12 500 000 | 1 | - | 2 | - |
| Elaboration du plan d'action de mise en œuvre des recommandation du 2ème cycle de l'EPU | M. MINEKPOR Kokou / DLPDH | Document du plan d'action élaborée et disponible | 1 | 0 | 2 750 000 | 0 | 2 | 0 | 0 | - | - | - |
| Elaboration et soumission des rapports périodiques (2ème rapport contre la torture, rapport sur les disparitions forcées, 5ème rapport périodique sur les droits civils et politiques) | M. MINEKPOR Kokou / DLPDH | Nombre de rapport élaboré et soumis | 2 | 2 | 9 000 000 | 2 821 200 | 2 | 6 000 000 | 0,67 | 1,57 | 4,5 | 5 721 800 |
| Présentation des rapports périodiques (rapport initial sur les personnes handicapées et les 6éme et 7 ème rapports de la CADHP) | M. MINEKPOR Kokou / DLPDH | Nombre de rapports présentés | 2 | 0 | 2 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en droit de l'homme | Mme MENSAH-PIERUCCI T. Marcelline/ DGCD | Nombre des inspecteurs et conseillers pédagogiques formés | 40 | 40 | 5 000 000 | 5 000 000 | 1 | 5 000 000 | 1 | 1 | 1 | 5 000 000 |
| Organisation d'une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du Protocole de la CEDEAO | Mme MENSAH-PIERUCCI T. Marcelline/ DGCD | Nombre de tournée nationale de vulgarisation organisé | 1 | 0 | 2 5000 000 | 0 | 2 | 0 | 0 | - | - | - |
| Présentation du Rapport initial sur la CADEG | Mme MENSAH-PIERUCCI T. Marcelline/ DGCD | Rapport initial sur la CADEG présenté | 1 | 0 | 2 000 000 | 0 | 12 | 0 | 0 | - | - | - |
| Organisation d'une étude nationale sur ″ Les causes des conflits dans les communautés dans la perspective de la mise en œuvre du cadre de Prévention des conflits de la CEDEAO | Mme MENSAH-PIERUCCI T. Marcelline/ DGCD | Document de l'étude disponible | 1 | 0 | 7 500 000 | 0 | 10 | 0 | 0 | - | - | - |
| **TOTAL** | | | **71** | **69** | **51 250 000** | **8 812 200** | **12** | **49 806 228** | **0,97** | **5,65** | **12,25** | **9 076 887** |

### *a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, le secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme a planifié 51 250 000 francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 9 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

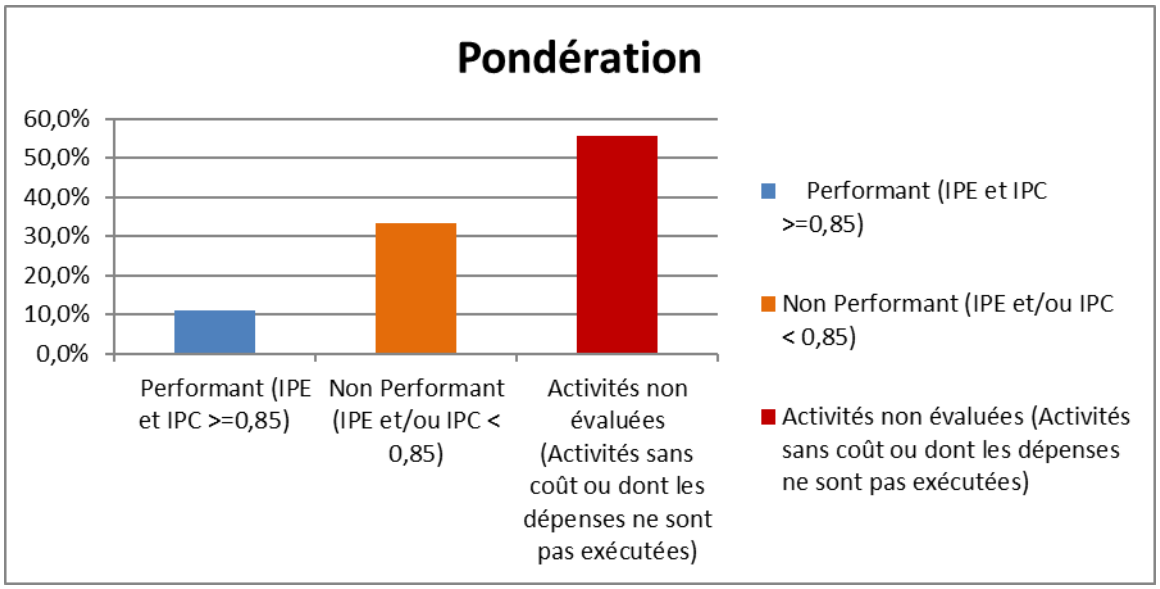
La valeur acquise de ces 9 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 49 806 228 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,97 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 5,65. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 11 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 9 076 887 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 11 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 42 172 112 francs CFA. Cela indique une surestimation de la prévision du coût d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le Secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme est efficace mais non efficient dans la mise en œuvre de ses mesures de reformes.

***Tableau et graphique de l'évaluation de la performance***

| Activité | Performant (IPE et IPC >=0,85) | Non Performant (IPE et/ou IPC < 0,85) | Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées) |
|---|---|---|---|
| **Pondération** | **11,1%** | **22,2%** | **55,6%** |




### *b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité*

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Renforcement de capacités de la CIRR élargie (CIRR + point focal CADEG)** : La mise en œuvre de cette activité est efficace car l'IPE est de 1.

- **Restitution et vulgarisation des recommandations issues du second cycle de l'EPU :** La mise en œuvre de cette activité est efficace car l'IPE est de 1.
- **Elaboration du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 2ème cycle de l'EPU :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Elaboration et soumission des rapports périodiques (2ème rapport contre la torture, rapport sur les disparitions forcées, 5ème rapport périodique sur les droits civils et politiques) :** La mise en œuvre de cette activité est efficiente mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,67 et 1,57.
- **Présentation des rapports périodiques (rapport initial sur les personnes handicapées et les 6 éme et 7 ème rapports de la CADHP) :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en droit de l'homme :** La mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est donc performant.
- **Organisation d'une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du Protocole de la CEDEAO :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Présentation du Rapport initial sur la CADEG :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Organisation d'une étude nationale sur les causes des conflits dans les communautés dans la perspective de la mise en œuvre du cadre de Prévention des conflits de la CEDEAO :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

### 21.1.2. Etat d'exécution des mesures programmées

Les réformes programmées au titre de l'année 2016 sont au nombre de cinq (04). Elles sont déclinées en onze (11) activités dont l'état d'exécution se présente comme suit :

**a- Mesures/actions partiellement réalisées à fin décembre 2016**

Toutes les réformes sont partiellement réalisées. Il s'agit de la gestion des ressources humaines, de l'amélioration de la situation des droits de l'homme au Togo, de la poursuite de la mise en œuvre du plan d'action de l'Examen Périodique Universel et de la promotion des principes démocratiques, renforcement de la cohésion sociale et consolidation de la paix.

❖ **Gestion des ressources humaines**

- **Organisation d'un atelier de renforcement de capacités sur la GAR et la PPSE à l'intention du personnel**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agents du personnel formés.*

Vingt-six (26) agents d'encadrement et de conception ont été formés.

- **Organisation d'un atelier de renforcement de capacités sur les droits de l'homme, la démocratie, la prévention des conflits et la paix à l'intention du personnel**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'agents du personnel formés.*

L'identification du personnel ciblé est faite et les termes de références de la formation élaborés.

- **Amélioration de la situation des droits de l'homme au Togo**

  - **Organisation des Formations et sensibilisation des différents acteurs de la vie socio-politique aux valeurs et principes des DH dans le cadre de la Célébration de la journée internationale des Droits de l'Homme**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs de la vie sociopolitique sensibilisés et formés aux valeurs et principes des DH dans le cadre de la Célébration de la journée internationale des Droits de l'Homme.*

Ateliers de Formations et sensibilisations des différents acteurs de la vie socio politique aux valeurs et principes des Droit de l'Homme dans le cadre de la célébration de la journée internationale des Droits de l'Homme ont été réalisé totalement.

  - **Organisation d'un atelier de formation en ABDH à l'endroit des institutions étatiques et OSC**

*Indicateur de l'activité : Nombre de représentants des institutions étatiques et des OSC formés en ABDH.*

Les termes de référence de l'atelier de formation en ABDH à l'endroit des institutions étatiques et OSC ont été élaborés et transmis au Ministre de l'économie et des finances. Un financement a été accordé et l'atelier a été réalisé.

- **Poursuite de la mise en œuvre du plan d'action de l'Examen Périodique Universel**

  - **Recrutement d'un consultant pour la rédaction du projet de rapport national au titre du second cycle de l'Examen Périodique Universel (EPU)**

*Indicateur de l'activité : Nombre de consultant recruté pour la rédaction du projet de rapport national au titre du second cycle de l'EPU.*

Un consultant national a été recruté pour appuyer les tâches de collecte des données, de compilation, d'analyse et de rédaction du rapport national au titre du 2è cycle de l'examen périodique Universel (EPU). Les différentes étapes du processus de recrutement ont été observées.

  - **Organisation d'un atelier de prévalidation du rapport national au titre du second cycle de l'EPU par la CIRR**

*Indicateur de l'activité : Nombre de rapport national au titre du second cycle de l'EPU pré-validé par la CIRR.*

Un document de projet de rapport national au titre du second cycle de l'EPU a été élaboré et enrichi du 25 au 20 avril 2016 par les membres de la CIRR et les cadres du Secrétariat d'État chargé des droits de l'homme à travers leurs contributions enrichies.

  - **Organiser deux ateliers régionaux de prévalidation du rapport national au titre du second cycle de l'EPU à l'intention des OSC et des services décentralisés et déconcentrés**

*Indicateur de l'activité : Nombre de rapports nationaux au titre du second cycle de l'EPU pré validés par les OSC et les services décentralisés et déconcentrés.*

Deux ateliers ont eu lieu à Kara les 12 et 12 mai 2016 et à Atakpamé les 17 et 18 mai 2016. Ces ateliers ont permis de recueillir les amendements et observations ainsi que les actions menées par les parties prenantes au processus au niveau de cinq (05) régions administratives du Togo.

Organiser un atelier d'enrichissement du projet de rapport avec les Institutions de la République. Les représentants de l'Assemblée nationale, la Haute Autorité de l'Audio-visuel et de la Communication (HAAC), la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH), la Médiature, la Cour constitutionnelle, la Cour des comptes, le haut-commissariat à la réconciliation et au renforcement de l'unité nationale (HCCRUN) ont apporté leurs contributions à l'amélioration du projet de rapport national les 24 et 25 mai 2016.

- **Organisation d'un atelier d'enrichissement du projet de rapport national avec les institutions de la République et les médias**

*Indicateur de l'activité : Nombre d'atelier d'enrichissement du rapport national au titre du second cycle de l'EPU avec les Experts de l'OIF.*

Cette activité s'est déroulée du 20 mai au 2 juin 2016 à Lomé et a permis aux membres de la CIRR et aux experts de l'OIF d'enrichir le projet de rapport national conformément aux directives recommandées par le Conseil des droits de l'homme.

- **Organisation d'un atelier d'enrichissement du rapport national au titre du second cycle de l'EPU avec les Experts de l'OIF**

*Indicateur de l'activité : Nombre de rapport national au titre du second cycle de l'EPU validé.*

Le projet de rapport national enrichi a reçu l'onction nationale les 6 et 7 juin 2016 au cours d'un atelier qui a regroupé une centaine de personnes comprenant des représentants de la CIRR, des services décentralisés et déconcentrés, de la chefferie traditionnelle, de la société civile et des médias.

- **Organisation de la mission de présentation du rapport national au titre du second cycle de l'EPU au Conseil des DH à Genève**

*Indicateur de l'activité : Nombre de personnes prises en charge pour la présentation du rapport national au titre du second cycle de l'EPU au Conseil des DH à Genève.*

Cette activité est en cours de préparation. Le Togo présentera son rapport du 20 octobre au 11 novembre 2016.

❖ **Promotion des principes démocratiques, renforcement de la cohésion sociale et consolidation de la paix**

- **Séances/ateliers d'actualisation de validation technique du plan d'action de la SNCDPD**

*Indicateur de l'activité : Rapport de séances d'actualisation du plan d'action de la SNCDPD*

Les séances/ateliers d'actualisation de validation technique du plan d'action de la SNCDPD ont été entièrement réalisés.

- **Atelier de validation nationale du plan d'action de la stratégie actualisée**

*Indicateur de l'activité : Plan d'action de la stratégie validée*

La validation nationale du plan d'action actualisée de la stratégie est totalement réalisée. Il fait suite à l’activité précédente.

**Conclusion et recommandations**

La volonté du gouvernement de mener des réformes pour une meilleure gestion des affaires publiques s'est timidement concrétisée à fin décembre 2016 dans les départements ministériels.

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise a fait ressortir des insuffisances qu'il convient de corriger dans la mise en œuvre des activités des réformes inscrites dans les plans de travail et budget annuel (PTBA).
Les besoins sont énormes pour la mise œuvre performante des réformes. Il est donc nécessaire de rechercher des financements auprès des Partenaires Techniques et Financiers. Le Gouvernement lance ainsi un appel pressant aux Partenaires Techniques et Financiers pour soutenir ces réformes engagées.

Par ailleurs, les ministères et institutions s'engagent à consolider leurs activités de réformes pour les années à venir. Seule l'accélération de ces réformes au cours des prochaines années peut permettre au Togo d'assurer un développement durable.