

**MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

**SECRETARIAT PERMANENT POUR LE SUIVI
DES POLITIQUES DE REFORMES ET DES
PROGRAMMES FINANCIERS (SP-PRPF)**

**DIVISION 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 MINISTERS ET
INSTITUTIONS DE L'ETAT A FIN
DECEMBRE 2017**

AVRIL 2018

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	6
I. Synthèse des résultats à fin décembre 2017	7
1.1. Situation économique et financière à fin décembre 2017	7
1.1.1 Contexte des réformes	7
1.1.2 Analyse de la situation économique et financière	7
1.2. Difficultés rencontrées	13
II. Evaluation de la performance du PA-RGFP et dans les différents départements ministériels	13
A- Evaluation de la performance du PA-RGFP	13
1. Mobilisation des ressources financières	13
2. Prévision, programmation et exécution budgétaires	22
3. Renforcement du contrôle	57
4. Informatisation des services	73
5. Marchés publics	77
B- Evaluation de la performance des réformes dans les différents départements	90
1. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	90
2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	93
3. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative	99
4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique	104
5. Ministère des Infrastructures et des Transports	110
6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile	115
7. Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine	120
8. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique	124
9. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	129
10. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé	133
11. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	136
12. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie	142
13. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle	147
14. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République	153
15. Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique	160
16. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale	165
17. Ministère des Mines et de l'Energie	171
18. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation	175
19. Ministère de la Planification du Développement	181
20. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	187
21. Ministère de l'Industrie et du Tourisme	192
22. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme	199
Conclusion et recommandations	204

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

Le dispositif de pilotage des réformes adopté en septembre 2010 prévoit l'organisation de deux revues chaque année. La deuxième revue de 2016, qui a eu lieu en mai 2017, a permis de faire le point sur les réalisations des réformes des finances publiques et d'effectuer un glissement du plan d'actions pour la période 2017-2019. Cette revue a été également l'occasion pour les différents acteurs d'élaborer et de faire valider leurs plans de travail pour l'année 2017 en vue de permettre une meilleure visibilité sur la programmation desdites réformes.

Le Gouvernement, avec l'appui des différents partenaires techniques et financiers, a réalisé plusieurs évaluations dans le cadre de la gestion des finances publiques au Togo, notamment le PEFA, le PEMFAR, le DeMPA, le PIMA et la revue du système de passation des marchés publics selon la méthodologie OCDE-CAD courant le second semestre 2015 et le premier semestre 2016. Toutes ces évaluations ont alimenté le processus d'actualisation du PA-RGFP. Ainsi, sur la base des résultats issus de ces évaluations, un nouveau plan d'actions 2017-2021 contenant de nouvelles réformes de la gestion des finances publiques, adopté par le Comité de suivi des réformes a été validé.

Il faut relever que des actions de réformes importantes ont été menées au cours l'année 2017 notamment la mise en œuvre du programme économique et financier avec le FMI, la réécriture de deux (02) classifications budgétaires obligatoires dans le SIGFiP sur les quatre initialement prévues (administrative et économique), la réalisation des travaux de prise en charge des deux (02) dernières classifications budgétaires obligatoires dans le SIGFiP (programmatique et fonctionnelle) ...

Dans le cadre de l'amélioration de l'évaluation de la performance des réformes, le Secrétariat Permanent a introduit une nouvelle méthode d'évaluation des résultats obtenus à partir de la valeur réelle produite par les services concernés grâce à la « valeur acquise ».

Cette évaluation est fondée sur la mesure et l'analyse des indicateurs de performance retenus par chaque service ou ministère concernés puis permet de répondre aux principales questions suivantes :

- Quel est le coût du projet ou de la réforme ?
- Quels ont été les résultats obtenus ?
- Dans quels délais ?
- Combien de temps reste-t-il pour l'achèvement ?

Or, avec les budgets moyens, la seule question posée par les administrateurs de crédits ou les autorités, c'est quel est le taux d'exécution du crédit ?

Le présent projet de rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la performance desdites réformes à fin décembre 2017.

Ce rapport est élaboré et consolidé à partir des rapports de performance des différents points focaux et des correspondants thématiques. Il 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 2017

1.1. Situation économique et financière à fin décembre 2017

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 économique et financière permettant de constater l'évolution du secteur réel, l'exécution du budget de l'Etat, la situation monétaire et la balance des paiements.

1.1.2 Analyse de la situation économique et financière

Secteur réel

Comptes nationaux

En 2017, l'activité économique a été marquée par la poursuite des efforts du Gouvernement en matière de stabilisation du cadre macroéconomique et d'amélioration du climat des affaires. Le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 4,4% en 2017 contre 5,1% en 2016, soit une révision à la baisse de 0,9 point par rapport à la prévision d'avril 2017. Cette baisse s'explique essentiellement par la prise en compte des effets de la crise politique sur les activités des secteurs secondaire et tertiaire. La contribution à la croissance serait de 2,3 points pour le secteur primaire, 1,3 point pour le secteur secondaire et 0,8 point pour le secteur tertiaire¹. Cette croissance s'est faite dans un contexte d'inflation maîtrisée, le taux de croissance de l'indice harmonisé des prix à la consommation étant ressorti à -0,8% par rapport à 2016.

Le PIB nominal en 2017 s'élève à 2.739,9 milliards de FCFA, en augmentation de 4,8% par rapport à 2016. Le PIB nominal par habitant passe de 373.185 FCFA en 2016 à 381.708 FCFA en 2017. Le taux d'investissement est de 20,0% en 2017 contre 26,8% en 2016, soit un recul de 6,8 points de pourcentage qui s'explique par le ralentissement des investissements publics.

Evolution de l'offre globale

Du côté de l'offre en 2017, le Gouvernement a continué par appuyer l'agriculture dans le secteur primaire. Les autres secteurs d'activité ont progressé également mais dans une

¹ Secteur tertiaire marchand (+2,2%)

moindre mesure eu égard aux phénomènes d'attentisme et de prudence qui seraient le résultat de la crise politique commencée en août 2017. Les valeurs ajoutées enregistrées au niveau des secteurs ont été atténuée par la baisse des droit et taxes à l'importation dans le calcul du PIB.

La contribution des différentes composantes du PIB réel à la croissance en 2017 se présente comme suit :

Contribution à la croissance (en %)			
	2015	2016	2017
Secteur primaire	-0,3	2,6	2,3
Secteur secondaire	1,9	0,2	1,3
Secteur tertiaire	1,0	1,0	2,2
Prod. Imp. services bancaires	-0,8	-1,0	-1,1
VAB BRANCHES NON MARCHANDES	0,2	0,2	0,5
Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	1,7	0,7	-0,3
Droits et taxes à l'importation hors TVA	1,4	1,4	-0,4
Produit Intérieur Brut (PIB)	5,1	5,1	4,4

Source : Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques

Evolution de la demande globale

La croissance du PIB réel de 4,4% en 2017 serait essentiellement portée, au niveau de la demande globale, par les investissements privés et les échanges extérieurs.

La croissance en 2017 a été tirée, du côté de la demande, par la consommation finale (+18,1%) et dans une moindre mesure par la formation brute de capital fixe (FBCF) privée (0,3%). Par contre, la contribution de la FBCF publique est négative (-9,8%) en lien avec la baisse des investissements publics de 46,3% par rapport à la situation de 2016.

La croissance de 4,4% en 2017 est essentiellement tirée par la consommation finale et la formation brute de capital. Leurs contributions se présentent comme suit :

Contributions des emplois du PIB à la croissance			
en %	2015	2016	2017
PIB aux prix du marché	5,1	5,1	4,4
Exportations nettes de biens et services	-18,5	4,3	-4,1
Consommation finale	17,3	-5,0	18,1
Privée	14,9	-3,4	14,5
Publique	2,4	-1,6	3,6
Formation brute de capital fixe	6,1	4,8	-9,4
Privé	1,1	1,5	0,3
Publique	5,0	3,2	-9,8
Variation des stocks	0,2	1,0	-0,1
Cohérence	5,1	5,1	4,4

Source : Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques

Prix et inflation

La moyenne de l'IHPC sur l'année 2017 se chiffre à 116,2 contre 117,1 en 2016, soit une baisse de 0,8%, essentiellement due à la diminution des prix des « Produits alimentaires et boissons non alcoolisées » et des « Communications » respectivement pour 4,3% et 1,7%.

FINANCES PUBLIQUES

Au titre de l'année 2017, les recettes de l'Etat recouvrées se chiffrent à 621,42 milliards de FCFA, en hausse de 0,3% par rapport à 2016. Ces réalisations représentent 92,6% des prévisions annuelles² et s'expliquent essentiellement par la contre-performance enregistrée dans la mobilisation des recettes fiscales budgétaires et des recettes des comptes spéciaux. Les recettes budgétaires recouvrées s'établissent à 618,74 milliards de FCFA contre 614,06 milliards de FCFA douze mois plus tôt. Par rapport aux prévisions de l'année, elles représentent 92,7%.

A fin décembre 2017, les recettes fiscales budgétaires recouvrées ont atteint 563,17 milliards de FCFA, en recul de 0,9% par rapport à la même période de 2016. Ce repli est lié à la contre-performance des impôts directs recouverts par le CI et des contributions indirectes liquidées par le CDDI. Les réalisations des recettes fiscales budgétaires représentent 91,7% des prévisions de l'année.

Au terme de 2017, les dépenses totales et prêts nets de l'Etat ordonnancés s'élèvent à 717,65 milliards de FCFA, en régression de 21,4% par rapport à 2016. Ces dépenses représentent 81,7% des prévisions annuelles.

De janvier à décembre 2017, le total des dépenses courantes et prêts nets se chiffre à 543,17 milliards de FCFA, soit 96,1% des prévisions annuelles et est en baisse de 6,4% par rapport aux douze mois de 2016.

A fin décembre 2017, les ordonnancements relatifs aux dépenses courantes du budget général s'élèvent à 540,50 milliards de FCFA contre 575,11 milliards de FCFA à fin décembre 2016. Ces dépenses représentent 96,3% des prévisions annuelles.

Dette publique

L'encours de la dette publique totale est passé de 2.038,6 milliards de FCFA à fin décembre 2016 à 1 975,0 milliards de FCFA à fin décembre 2017 enregistrant une baisse de 63,6 milliards de FCFA, soit une diminution de 3,1%.

Afin décembre 2017, l'encours de la dette extérieure totale se chiffre à 497,8 milliards de FCFA représentant 25,2% du portefeuille de la dette totale. L'encours de la dette extérieure totale a régressé de 21,0 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2016, soit une baisse de 4,0%. Cette variation s'explique par l'effet combiné des paiements, des tirages et des fluctuations des principales devises de libellé des prêts.

² Loi de finances rectificative, gestion 2017

L'encours de la dette intérieure, à fin décembre 2017, s'élève à 1.477,2 milliards de FCFA contre 1.519,8 milliards de FCFA à fin décembre 2016, soit une baisse de 2,8%. Cette variation est due aux remboursements des allocations DTS, des préfinancements, des prêts de la BOAD, des emprunts obligataires et des bons du Trésor. Sur la période, il y a eu des émissions des emprunts obligataires et des bons du Trésor.

Estimations de la balance des paiements 2017

La balance des paiements du Togo enregistrerait en 2017, un solde excédentaire de 15,0 milliards résultant d'un déficit courant de 154,9 milliards, d'un excédent du compte de capital de 169,1 milliards et d'un passif net du compte financier de 33,5 milliards.

Le solde du compte de capital se situerait à 169,1 milliards, en baisse de 5,6 milliards, suite à la régression de la mobilisation des dons et des ressources par les administrations publiques. Le solde du compte financier serait de -33,5 milliards en 2017 contre -159,8 milliards en 2016.

Secteur monétaire

La situation monétaire à fin décembre 2017, comparée à celle de fin décembre 2016, est caractérisée par un renforcement de l'encours des créances intérieures de 111,9 milliards de FCFA et une diminution des actifs extérieurs nets (AEN) de 36,7 milliards de FCFA. En contrepartie, la masse monétaire est en expansion de 120,7 milliards de FCFA.

Les Actifs extérieurs nets (AEN) des institutions de dépôts du Togo, à fin décembre 2017, se chiffrent à -0,3 milliard de FCFA, à raison de -394,1 milliards de FCFA pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et de 393,8 milliards de FCFA pour les banques primaires.

En glissement annuel, les AEN se sont contractés de 36,7 milliards de FCFA, suite à l'accroissement de 29,1 milliards de FCFA des AEN des banques atténuées par la baisse de 66,1 milliards de FCFA de ceux de la Banque Centrale.

Au terme de l'année 2017, l'encours des créances intérieures s'est renforcé de 111,9 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2016 et se chiffre à 1.225,6 milliards de FCFA. Cette progression est imputable à la hausse de 134,0 milliards de FCFA des créances nettes sur l'Administration Centrale atténuée par le recul de 22,4 milliards de FCFA des créances sur l'économie.

1.2. Principales mesures engagées en 2017

A fin décembre 2017, plusieurs réformes ont été mises œuvre. Parmi les principales mesures engagées, il convient de relever :

- élaboration et validation du nouveau plan d'actions de la réforme de la gestion des finances pour la période de 2017-2021. Ce plan d'actions est restructuré suivant les résultats des évaluations PEFA, PEMFAR, PIMA, DemPA et des études spécifiques d'assistance technique ;

- mise en œuvre des mesures de réformes au titre du programme FEC conclu avec le FMI ;
- mise en œuvre satisfaisant des mesures et le décaissement de la première tranche de l'appui budgétaire de l'Union Européenne de 10 millions d'euros ;
- négociations des appuis budgétaires de la BM et de la BAD ainsi que des mesures préalables ;
- mise en œuvre de deux classifications budgétaires obligatoires dans le SIGFiP sur les quatre initialement prévues (administrative et économique) ;
- réalisation des travaux en vue de la prise en charge des deux dernières classifications budgétaires obligatoires dans le SIGFiP (programmatique et fonctionnelle) ;
- élaboration et publication des comptes nationaux définitifs de 2014 conformément au plan d'actions pour rattraper le retard pour les comptes 2012-2015 à l'horizon 2017 ;
- tournées dans les ministères sur la nouvelle méthodologie d'évaluation de la performance des réformes ;
- mise en cohérence en cours des organigrammes des différents ministères avec les programmes en vue de l'opérationnalisation des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ;
- préparation en cours de projets de décrets portant attributions et profil des directeurs des affaires administratives et financières, des responsables de programmes et des ordonnateurs de crédits (ministres sectoriels) pour les adapter à la nouvelle vision en matière de gouvernance ;
- relecture en cours des textes régissant tous les corps de contrôle ;
- revue des textes législatifs et réglementaires sur le transport routier ;
- élaboration des textes d'application du nouveau code de la marine ;
- élaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé ;
- transposition de la directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA ;
- élaboration de la stratégie nationale de la finance inclusive (réalisation de l'étude de l'offre et de la réglementation des services financiers) ;
- adoption de la loi d'orientation sur la société de l'information au Togo ;
- adoption de la loi sur les transactions électroniques ;
- approbation en cours par le Conseil des ministres du code foncier et domanial.

METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

La méthode de la valeur acquise est retenue pour évaluer la performance des responsables de programme dans le cadre de la mise en œuvre des réformes relatives au budget programme au Togo. En prélude à la mise en œuvre des budgets programmes, cette méthode est

expérimentée dans l'évaluation de la performance de mise en œuvre des mesures de réformes de l'exercice 2017 dans le cadre des budgets moyens et pas de budgets programmes. Les résultats devront être analysés avec prudence, car c'est une méthodologie adaptée aux budgets programmes et cette démarche permet aux responsables des services de s'exercer.

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

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

- Indice de performance de l'échéancier 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 avec une marge d'erreur acceptable, car cela a pris plus ou moins de temps et a coûté plus ou moins chère.

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

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

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 efficiente³.

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 efficace⁴ mais inefficace.

Si l'IPE est supérieur à 1,15 et l'IPC est inférieur à 1,15 mais supérieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme inefficace mais efficiente.

Si l'IPE est inférieur à 1,15 mais supérieur à 0,85 et l'IPC est supérieur à 1,15, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme efficace mais inefficace.

Les activités dont la mise en œuvre ne nécessite pas de coût ou dont le coût n'est pas planifié 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 collecte à bonne date des informations de mise en œuvre des réformes.

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 2017 a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2017). Ces PTBA ont été proposés en mai 2017 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 2017-2019. Elle porte sur :

1. 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.

³ 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.

⁴ 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.

1.1. Mobilisation des ressources intérieures

Réforme de l'Office Togolais des Recettes

1.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

1.1.1.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement de l'activité recherche	OTR	Activité recherche renforcée	5	4,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Promouvoir le consentement volontaire à l'impôt	OTR	Taux de paiement à l'échéance	2	2	0	0	12	0	0	0	0	0
Création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations	OTR	Services de contrôle différé des déclarations opérationnel	2	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Adoption des textes d'application du nouveau code des douanes	OTR	Textes adoptés	28	27	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			37	34,5	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

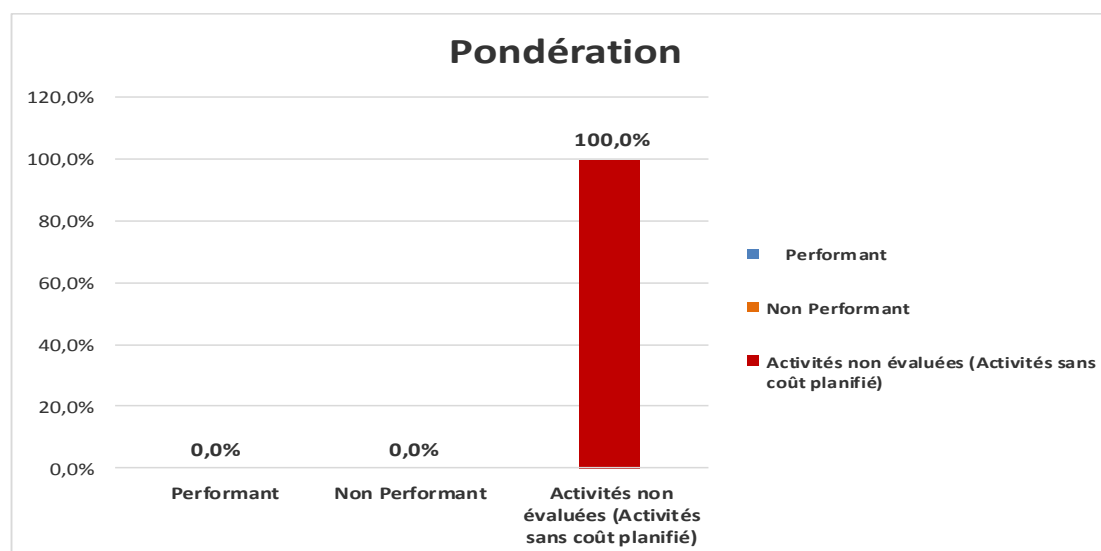
Selon le PTBA, l'office togolais des recettes (OTR) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique de la mise en œuvre des activités inscrites en 2017 est de 94,59%.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **renforcement de l'activité recherche** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%.
- **promotion du consentement volontaire à l'impôt** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **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%.
- **adoption des textes d'application du nouveau code des douanes** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 96%.

1.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Toutes les activités programmées au titre de l'année 2017 ont été réalisées. Il s'agit de :

- **Renforcement de l'activité recherche**

Indicateur de l'activité : Activité recherche renforcée

Le logiciel de traitement des données de la division enquête et recoupement (DER) est en développement par le service informatique de l'OTR. Cette activité vise à orienter les contrôles vers les entreprises à fort enjeu fiscal.

- **Promotion du consentement volontaire à l'impôt**

Indicateur de l'activité : Taux de recette fiscale

L'activité concerne la modernisation et la simplification des procédures. A cet effet, la télé-déclaration et le paiement mobile ont été introduits dans le système fiscal et plusieurs procédures ont été simplifiées.

- **Création au sein de chaque direction territoriale d'un service de contrôle différé des déclarations**

Indicateur de l'activité : Nombre de service de contrôle différé des déclarations opérationnel

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. Il reste les divisions régionales où l'instauration d'un contrôle différé est conditionnée par l'extension de Sydonia World.

- **Adoption des textes d'application du nouveau code des douanes**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes adoptés

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. Un nouveau code des douanes a été adopté en conseil des ministres le 12 octobre 2017 et les textes d'application ont été révisés.

1.2. Mobilisation des ressources extérieures

Réforme de la Direction générale de la mobilisation de l'aide et du partenariat (DGMAP/MPD)

1.2.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la Direction générale de la mobilisation de l'aide et du partenariat (DGMAP/MPD) se présente comme suit :

1.2.1.1. 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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte à fin juin 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE= \frac{VA}{VP}$	$IPC= \frac{VA}{CR}$	$EDA=DTP/IPE$	$ECA=VP/IPC$
Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Nombre de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE; Nombre de cadres formés sur la planification basée sur les ODD	1	0,66	15 000 000	10 000 000	12	9 900 000	0,66	0,99	18,18	15 151 515
Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1	1	12	10 000 000
Suivi physique des projets et des programmes de développement	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	Nombre de projets de développement suivi sur le terrain	1	0,95	55 158 000	55 158 000	12	52 400 100	0,95	0,95	12,63	58 061 053
Evaluation des projets et des programmes de développement	Mme AKPABI, Directrice générale Adjoint	Nombre d'études d'impact réalisées dans différents secteurs	1	0,22	113 800 000	-	12	25 491 200	0,22	-	54,55	-
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)	1	0,85	45 000 000	25 703 700	12	38 250 000	0,85	1,49	14,12	30 239 647
Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Document de vision du Togo à l'horizon 2030	1	0,7	50 000 000	27 000 000	12	35 000 000	0,70	1,30	17,14	38 571 429
TOTAL			6	4,38	288 958 000	127 861 700	12	210 939 340	0,73	1,65	16,44	175 153 014

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction a planifié 288 958 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (06) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces six (06) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 210 939 340 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,73 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,65. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 13 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 175 153 014 FCFA.

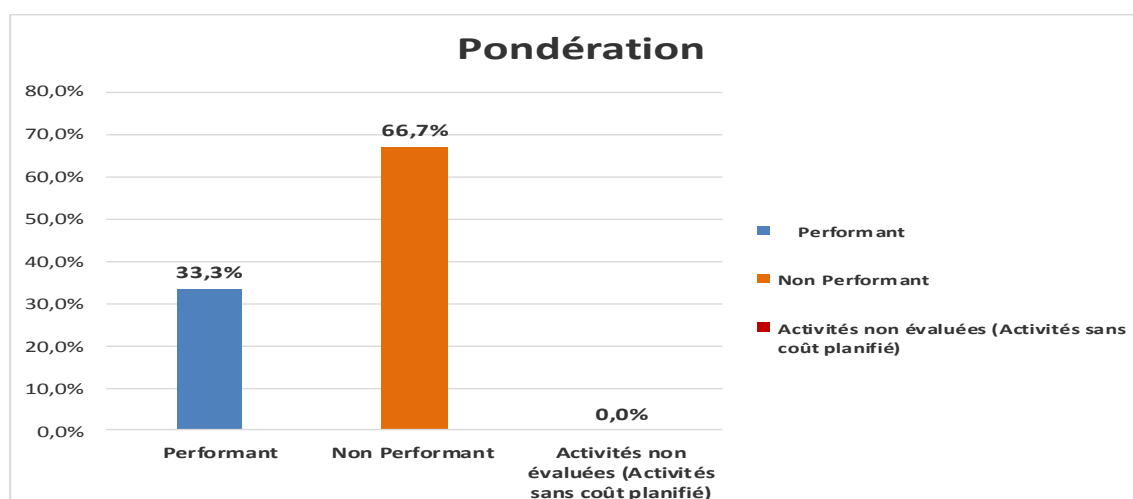
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 13 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées pour l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 113 804 986 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, la direction générale de la mobilisation de l'aide et du partenariat n'a pas été performante dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	33,3%	66,7%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été

efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,66 et 0,99. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Suivi physique des projets et des programmes de développement** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,95. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Evaluation des projets et des programmes de développement** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,22. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,85 et 1,49. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,70 et 1,30. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

1.2.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de six (06). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Une activité a été totalement réalisée. Il s'agit de :

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP**

Indicateur de l'activité : PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré.

Le lancement de l'élaboration du PIP et la formation des acteurs impliqués sur le remplissage de la fiche PIP s'est fait du 20 au 24 février 2017. De février à mars, il a été organisé, les collectes des fiches de projets. Le premier draft du PIP était disponible en avril. En juillet, après l'envoi des lettres cadrage, les réunions d'actualisation des fiches PIP avec les ministères et institutions de la République se sont tenues du 31 juillet au 4 août 2017.

Ces travaux ont permis de disposer d'un PIP 2018-2020 cadré avant les discussions budgétaires. Après l'adoption du budget de l'Etat (exercice 2018) à l'Assemblée nationale, le PIP 2018-2020 sera actualisé avant le lancement de l'élaboration du PIP 2019-2021.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD**

Indicateur de l'activité : Nombre de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE ; Nombre de cadres formés sur la planification basée sur les ODD.

La mise en œuvre de l'activité s'est traduite par un recrutement de consultants. Au total, trois consultants ont été recrutés pour les charges suivantes : (i) élaboration du cadre stratégique de la vision 2030 ; (ii) analyse et formulation des scénarii à long terme ; (iii) analyse des variables et des acteurs.

La prochaine étape consistera à la formation des acteurs de développement sur la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD.

- **Suivi physique des projets et des programmes de développement**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets de développement suivi sur le terrain.

Le suivi physique des projets et des programmes de développement a débuté au mois de décembre 2017 et prendra fin en janvier 2018. Il couvre 26 projets réparti dans les cinq régions et dans Lomé commune. Le suivi des projets dans la région des plateaux s'est déroulé du 11 au 13 décembre 2017 et celui de la région maritime et Lomé commune du 18 au 22 décembre 2017.

Le suivi dans la région centrale est prévu du 10 au 13 janvier 2018, celui de la région de la Kara du 14 au 18 janvier 2018 et dans la région des savanes du 23 au 27 janvier 2018. Ce suivi sera sanctionné par un rapport qui fera l'objet de validation technique en février 2018.

- **Evaluation des projets et des programmes de développement**

Indicateur de l'activité : Nombre d'études d'impact réalisées dans différents secteurs

Une entente directe a été conclue avec la société Tunisienne ST2i pour la Maintenance évolutive du logiciel de Suivi-Evaluation "SESAME". A cet effet, un expert de cette société a évalué au cours du mois de novembre 2017 les besoins en vue d'implémenter le module programmation des investissements dans le logiciel. Mais le contrat n'a pas été signé pour faute de ressources financière suite au collectif budgétaire intervenu en 2017.

Pour le redéploiement et la formation du personnel des ministères en programmation et suivi-évaluation, les termes de référence sont élaborés.

Pour ce qui concerne l'évaluation des projets et programmes d'investissements publics, l'appel à manifestation d'intérêts (AMI) a été finalisé.

- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)**

Indicateur de l'activité : Les différents rapports des organes du DIPD sont disponibles.

Les rapports annuels de performance (RAP) ont été élaborés et validés au sein des ministères et transmis à la primature avec copie au Secrétariat technique du DSRP. Après la collecte des RAP, une retraite a été organisée pour élaborer le rapport bilan 2016 de la SCAPE. La réunion du Comité Etat-Donateurs (CED) pour l'examen de ce rapport s'est tenue le 23 octobre 2017. Ledit rapport a fait l'objet de validation les 26 et 27 novembre 2017. La session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) sur l'examen et la validation du rapport bilan 2016 de la SCAPE s'est tenue le 5 décembre 2017.

- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030**

Indicateur de l'activité : Document de la Vision Togo 2030 adopté.

Le cadre stratégique de la vision 2030, l'analyse et la formulation des scénarii à long terme ainsi que l'analyse des variables et des acteurs ont été élaborés et validés. La consolidation des différents éléments en un document de vision est en cours.

- **Elaboration d'un manuel de procédures pour la sélection et la hiérarchisation des projets d'investissements publics et du guide de programmation des investissements publics**

Indicateur de l'activité : Manuel et guide disponibles.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour la sélection et la hiérarchisation des projets d'investissements publics a été combinée avec celle du guide PIP. Le résultat de l'évaluation des propositions dans le cadre du recrutement d'un consultant a été infructueux. Il a été alors mis en place une équipe au ministère de la planification avec l'appui des personnes ressources pour élaborer ces documents.

- **Elaboration du manuel de suivi physique des projets d'investissement public**

Indicateur de l'activité : Manuel disponible.

Le processus de recrutement d'un consultant a abouti à l'élaboration du rapport de l'évaluation des propositions qui a été transmis à la Banque Mondiale pour avis de non objection (ANO). La réaction de Banque est toujours attendue.

2. 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.

Réformes de la Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques

2.1.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la générale des études et analyses économiques se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social	Mme JOHNSON	Prévision à moyen terme disponible dans le rapport économique, financier et social (REFS)	1	1	7 700 000	7 361 000	12	7 700 000	1	1,05	12	7 361 000
Renforcement des capacités des cadres	Mme JOHNSON	Nombre de cadres de la Direction de l'économie formés	0	0	0	0	12	-	-	-	-	-
Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA	Mme JOHNSON	TOFE selon la directive n°10 de l'UEMOA est disponible	1	0,75	0	0	12	0	-	-	-	-
Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques	Mme JOHNSON	Résultat de l'enquête disponible	1	1	8 200 000	8 200 000	12	8 200 000	1	1	12	8 200 000
Production des données économiques et financières fiables dans les délais	Mme JOHNSON	Production des données dans le délai réglementaire	16	12	0	0	12	0	-	-	-	-
TOTAL			19	14,75	15 900 000	15 561 000	12	12 343 421	0,78	0,79	15,46	20 044 678

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction générale des études et analyses économiques a planifié 15 900 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

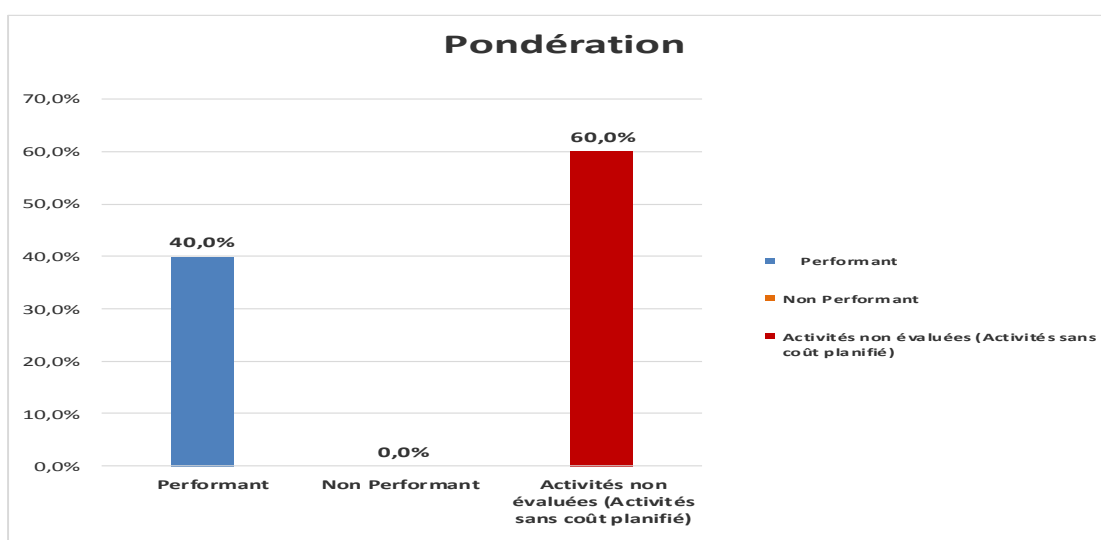
La valeur acquise de ces indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 12 343 421 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,78 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,79. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 15 mois 14 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités engagées est de 20 044 678 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra encore 3 mois 14 jours de plus à la Direction pour terminer les activités de réformes planifiées. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 4 144 678 FCFA. 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 générale des études et analyses économiques n'a pas été performante dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	40,0%	0,0%	60,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et

efficace car l'IPE et l'IPC) sont respectivement de 1 et 1,05. Le responsable de cette activité a été performant.

- **Renforcement des capacités des cadres** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 75%.
- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficace car l'IPE et l'IPC. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Production des notes de synthèse sur la situation économique générale** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 75%.

2.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées dans le compte de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état de mise en œuvre de ces activités en fin décembre 2017 se présente comme suit.

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social**

Indicateur de l'activité : PRECOMAT3.0 opérationnel et prévision à moyen terme disponible

A fin décembre 2017, deux (02) ateliers financés par le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le budget de l'Etat ont été organisés à Kpalimé en avril et mai 2017. La direction générale des études et des analyses économiques a bénéficié des assistances techniques d'AFRITAC de l'Ouest et du FMI qui ont permis d'opérationnaliser le modèle PRECOMAT3.0. L'étape suivante consistera à organiser un séminaire national étendu aux autres ministères, utilisateurs et professeurs d'université pour tester la robustesse du modèle. L'actualisation des prévisions a été faite.

S'agissant de l'élaboration des prévisions des principaux indicateurs macroéconomiques y compris les hypothèses sous-jacentes et l'élaboration des prévisions des principaux indicateurs budgétaires, le rapport économique, financier et social a été amélioré, mais beaucoup d'effort reste à faire en matière de prévision à moyen terme et les hypothèses sous-jacentes.

- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques**

Indicateur de l'activité : résultat de l'enquête disponible

La réalisation des enquêtes ainsi que les études macroéconomiques ont été faites.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit :

- **Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA**

Indicateur de l'activité : TOFE selon la directive n°10 de l'UEMOA est disponible

L'activité s'inscrit dans le cadre de l'application des directives de l'UEMOA. La direction générale des études et des analyses économiques a réussi à programmer le TOFE selon le cadre d'analyse minimum de la directive de l'UEMOA. Ce cadre minimum comporte quatre tableaux à savoir TOFE UEMOA, la situation des flux de trésorerie, la situation des actifs financiers et des passifs et la situation de la dette. A fin décembre 2017, sur les quatre (04) tableaux, seule la situation des actifs financiers et des passifs (tableau 3) n'est pas encore produite. Le TOFE UEMOA est produit automatiquement à la fin de chaque mois à partir d'un tableau de passage. Les deux autres sont produits à partir des données exécutées du plan de trésorerie et de la dette publique.

- **Production des notes de synthèse sur la situation économique générale**

Indicateur de l'activité : production des données dans le délai réglementaire

Il s'agit de produire la note de conjoncture et le tableau de bord de l'économie dans les délais réglementaires. Au cours de l'année 2017, la note de conjoncture du 2ème trimestre 2017 et le tableau de bord de septembre 2017 sont disponibles. Leur périodicité étant de deux (02) mois après la période de production, le tableau de bord de l'économie d'octobre qui devait être disponible à fin décembre 2017, a été produit avec un retard et n'est disponible qu'en janvier 2018. De même, la note de conjoncture du 3ème trimestre n'est pas disponible à fin décembre 2017.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une (01) activité n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

- **Renforcement des capacités des cadres**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadres de la Direction de l'économie formés

Cette activité n'a pas connu de démarrage. Mais une étude menée par le sous-comité MEGC du CNPE a été réalisée et porte sur la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés et l'augmentation des dépenses en capital des firmes.

Réforme de la Direction Générale du Budget et des Finances

Réforme de la Direction du Budget

2.1.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction du budget se présente comme suit :

2.1.2.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IP C
Amélioration de la formulation du budget	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Budget conforme à la LOLF	1	0,3	145 000 000	87 500 000	7	43 500 000	0,3	1,1	23,33	291 666 667
Amélioration de la présentation du budget	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	PLF envoyé avec les annexes prévues dans la LOLF	5	3	35 000 000	10 000 000	4	21 000 000	0,6	2,1	6,67	16 666 667
Production des PLR	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Nombre de PLR produit et transmis à la Cour des comptes	1	1	20 000 000	20 000 000	1	20 000 000	1	1	1	20 000 000
Amélioration de la transparence budgétaire	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Nombre de rapports d'exécution du budget transmis à l'Assemblée nationale et mis à la disposition du public	4	3	20 000 000	15 000 000	4	15 000 000	0,75	1	5,33	20 000 000
Amélioration des procédures d'exécution de la dépense budgétaire	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Nombre de décrets de répartition de crédits notifiés	1	1	20 000 000	20 000 000	2	20 000 000	1	1	2	20 000 000
Maitrise des dépenses d'investissement	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Nouvelles imputations aux crédits budgétaires repris	1	1	20 000 000	20 000 000	3	20 000 000	1	1	3	20 000 000

Elaboration du DPBEP	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Adoption du DPBEP en conseil des ministres	1	0,8	95 000 000	80 000 000	4	76 000 000	0,8	0,95	5	100 000 000
Tenue du débat d'orientation budgétaire (DOB)	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget	Session parlementaire sur le DOB	1	0	20 000 000	0	2	0	0	-	-	-
TOTAL			15	10,1	375 000 000	205 000 000	12	252 500 000	0,67	1	17,82	375 000 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction du budget a planifié 375 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (08) indicateurs prévus pour l'année 2017.

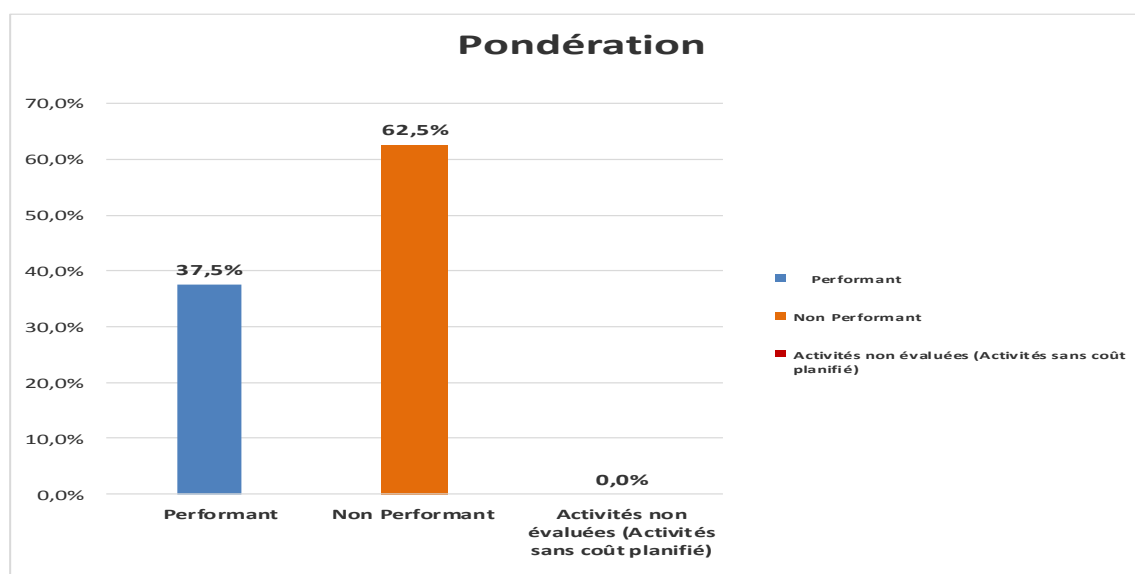
La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 252 500 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,67 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,00. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 17 mois 25 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 375 000 000 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 5 mois 25 jours de plus à la Direction du budget pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 0 FCFA. Ce qui indique une bonne prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, la Direction du budget n'a pas été performante dans la mise en œuvre de ses réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	37,5%	62,5%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration de la formulation du budget** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,3 et de 0,50. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Amélioration de la présentation du budget** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,6 et de 2,1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Production des PLR** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration de la transparence budgétaire** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,75 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense budgétaire** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Maitrise des dépenses d'investissement** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du DPBEP** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,8 et 0,95. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Tenue du débat d'orientation budgétaire (DOB)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car la cible atteinte est nulle. L'IPE et l'IPC n'ont pas été calculés car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

2.1.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées pour l'année 2017 sont au nombre de huit (08). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense budgétaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de décrets de répartition de crédits notifiés

Le décret de répartition de crédits budgétaires après le vote de la loi de finances 2017 a été produit et envoyé aux différentes structures.

- **Production régulière des comptes publics et PLR 2016 à la cour des comptes**

Indicateur de l'activité : Nombre de PLR produit et transmis à la Cour des comptes

L'avant-projet de loi règlement de la gestion 2016, constatant les résultats financiers de l'exercice et rendant compte de l'exécution du budget ainsi que l'utilisation des crédits a été validé. L'avant-projet soumis au Ministre de l'économie et des finances a été envoyé à la Cour des comptes.

- **Maitrise des dépenses d'investissement**

Indicateur de l'activité : Nouvelles imputations aux crédits budgétaires repris

La reprise des crédits budgétaires d'investissement en privilégiant les certificats de réimputation budgétaire à la place des avenants contractuels en cas de changement de la ligne budgétaire se fait systématiquement à chaque sollicitation.

- b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017**

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Amélioration de la transparence budgétaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapports d'exécution du budget transmis à l'Assemblée nationale et mis à la disposition du public

A des fins de contrôles parlementaire et juridictionnel, le gouvernement devra transmettre le rapport trimestriel sur l'exécution du budget. A cet effet, les rapports d'exécution du budget du dernier trimestre 2016 et des deux premiers trimestres 2017 ont été produits et envoyés à l'Assemblée nationale. Celui du troisième trimestre 2017 est en cours d'élaboration.

- **Amélioration de la formulation du budget**

Indicateur de l'activité : Budget conforme à la LOLF

Le Budget de l'Etat intègre progressivement les nouvelles dispositions de la Loi organique relative aux finances publiques qui incombe désormais aux pays membres de l'UEMOA.

- **Elaboration du Document de programmation budgétaire économique pluriannuelle (DPBEP)**

Indicateur de l'activité : Adoption du DPBEP en conseil des ministres

L'élaboration du DPBEP s'inscrivant dans le cadre macroéconomique et servant de base pour la préparation du projet de loi de finances initiale de l'année N+1 doit être adopté en conseil des ministres, afin de pouvoir tenir le débat d'orientation budgétaire au plus tard le 30 juin, conformément aux nouvelles dispositions de la LOLF. Le DPBEP a été élaboré et soumis au Ministre en vue de son adoption au niveau de l'exécutif, qui n'a pas pu avoir lieu.

- **Amélioration de la présentation du budget**

Indicateur de l'activité : Projet de loi de finances envoyé avec les annexes prévues dans la LOLF

Le projet de loi de finances 2018 est envoyé à l'Assemblée nationale avec certaines annexes prévues par la LOLF. Celles qui n'ont pas pu être jointes au projet de loi de finances sont surtout relatives à l'aspect programmatique du budget.

- c- Activités non réalisées à fin décembre 2017**

Une (01) activité n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

- **Tenue du débat d'orientation budgétaire (DOB)**

Indicateur de l'activité : Session parlementaire sur le DOB

Le document devant servir d'outil de discussion a été élaboré et soumis à l'appréciation du MEF. Toutefois, ce document n'ayant pas fait objet d'adoption par le gouvernement, il n'a pas été transmis à l'Assemblée nationale pour une éventuelle session parlementaire.

Réforme de la Direction des Finances

2.1.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction des finances se présente comme suit :

2.1.3.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Encadrement des habilitations pour les modifications des dossiers et des états de paye afin d'assurer l'intégrité des données	DF	Habilitation hiérarchisée	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Agir positivement sur les délais et la qualité des concertations entre les ministères sectoriels et leurs structures déconcentrées pour améliorer la prévision et la gestion des dépenses de personnel	DF	Prévision et Gestion des dépenses de personnel améliorées	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Actualisation du texte régissant la procédure régulière d'exécution des dépenses en incluant la procédure simplifiée	DF	Texte régissant la procédure régulière d'exécution des dépenses incluant la procédure simplifiée actualisée	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0
Prise d'un texte pour définir et décrire les procédures dérogatoires	DF	Texte pour définir et décrire les procédures dérogatoires adoptées.	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			4	2	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

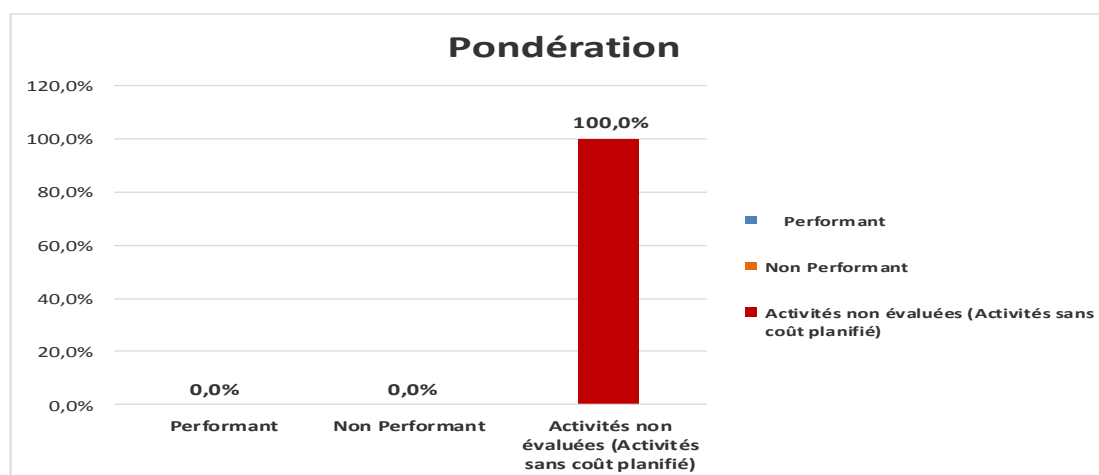
Selon le PTBA, la direction des finances (DF) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 04 indicateurs prévus pour l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique de la mise en œuvre des activités inscrites en 2017 est de 50%.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Encadrement des habilitations pour les modifications des dossiers et des états de paye afin d'assurer l'intégrité des données** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Agir positivement sur les délais et la qualité des concertations entre les ministères sectoriels et leurs structures déconcentrées pour améliorer la prévision et la gestion des dépenses de personnel** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Actualisation du texte régissant la procédure régulière d'exécution des dépenses en incluant la procédure simplifiée** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Prise d'un texte pour définir et décrire les procédures dérogatoires** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.

2.1.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de quatre (04). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Encadrement des habilitations pour les modifications des dossiers et des états de paye afin d'assurer l'intégrité des données.**

Indicateur de l'activité : Habilitation hiérarchisée

Cette activité qui est un aspect important de l'exécution des opérations des dépenses de personnel se réalise avec autant d'attention de la hiérarchie au jour le jour pour assurer la fiabilité et l'intégrité des données relatives à la masse salariale.

- **Agir positivement sur les délais et la qualité des concertations entre les ministères sectoriels et leurs structures déconcentrées pour améliorer la prévision et la gestion des dépenses de personnel.**

Indicateur de l'activité : Prévision et Gestion des dépenses de personnel améliorées

Des séances de sensibilisation des gestionnaires des ressources humaines des ministères et des institutions de l'Etat se poursuivent.

L'assainissement du fichier de l'Etat au fur et à mesure des gestions se concrétise améliorant la prévision et la gestion des dépenses de personnel.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Actualisation du texte régissant la procédure régulière d'exécution des dépenses en incluant la procédure simplifiée**

Indicateur de l'activité : Prévision et Gestion des dépenses de personnel améliorées

Il est prévu de constituer un comité pour l'actualisation du texte régissant la procédure régulière d'exécution des dépenses en incluant la procédure simplifiée. Ce comité n'étant pas mis en place, l'activité n'a pas été réalisée.

- **Prise d'un texte pour définir et décrire les procédures dérogatoires**

Indicateur de l'activité : Prévision et Gestion des dépenses de personnel améliorées

Un comité pour la rédaction d'un texte définissant et décrivant les procédures dérogatoires devrait être constitué. Ce comité n'étant pas mis en place, l'activité n'a pas été réalisée.

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

2.1.4. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan se présente comme suit :

2.1.4.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Respect des délais d'exécution de contrat	DFCEP	Les registres d'enregistrement des dossiers et les cahiers de décharges	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Amélioration de la qualité et la maîtrise des dépenses d'investissement	DFCEP	Tableau récapitulatif des décaissements renseigné	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Suivi du coût total et l'avancement des grands projets d'investissement par l'organisme d'exécution	DFCEP	Rapport d'avancement	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0
Elaboration d'un manuel de procédure d'exécution et de suivi des projets	DFCEP	TdRs élaborés	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			4	2	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

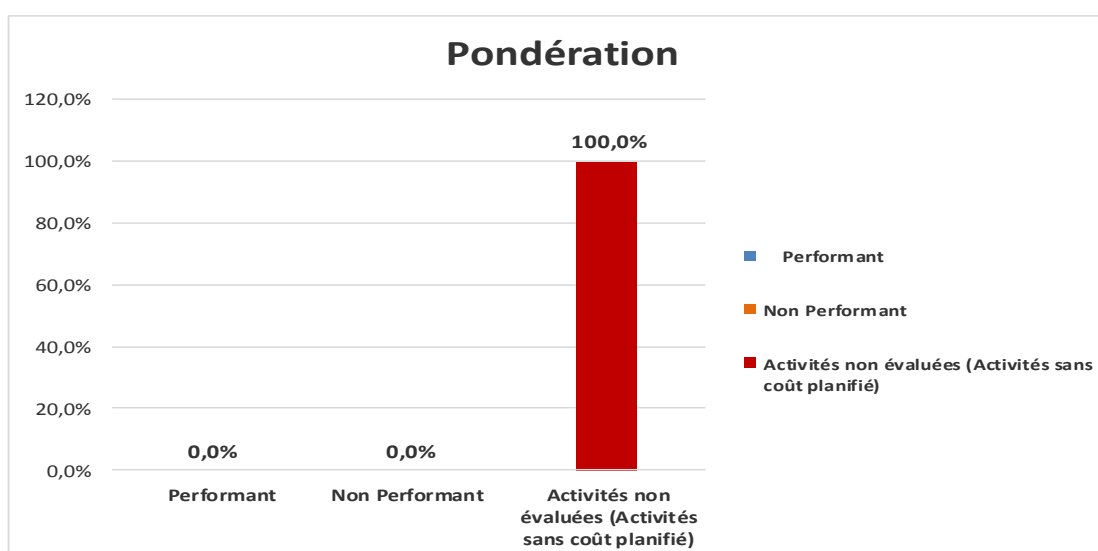
Selon le PTBA, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 04 indicateurs prévus pour l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique de la mise en œuvre des activités inscrites en 2017 est de 50%.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration de la qualité et la maîtrise des dépenses d'investissement** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Respect des délais d'exécution de contrat** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Suivi du coût total et l'avancement des grands projets d'investissement par l'organisme d'exécution** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0% ;
- **Elaboration d'un manuel de procédure d'exécution et de suivi des projets** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.

2.1.4.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées pour l'année 2017 sont au nombre de quatre (04). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Amélioration de la qualité et la maîtrise des dépenses d'investissement**

Indicateur de l'activité : Tableau récapitulatif des décaissements renseigné

La DFCEP continue d'organiser les séances de concertation avec les coordonnateurs de projets ainsi que leurs comptables pour collecter les informations. Elle effectue les saisies de toutes les demandes de décaissement qui lui sont soumises. Toutefois le paramétrage du SIGFIP permettra de tirer les situations d'exécution sur les ressources externes. La DFCEP effectue également les visites de chantier et de réception des travaux dans le cadre de l'exécution des projets d'investissement.

La production mensuelle et annuelle du rapport d'exécution du PIP est faite et se poursuit. S'agissant des projets financés par la Banque Mondiale, l'utilisation du circuit des dépenses publiques au niveau national est instituée par Arrêté n° 292/MEF/SG/DGTCP/DCP du 24 décembre 2014 portant approbation de l'instruction codificatrice relative aux procédures et modalités de gestion projets financés la Banque Mondiale au Togo. Toutefois des équipements restent à fournir pour permettre à la DFCEP et à la DGTCP, le contrôle et la validation électronique des demandes de décaissement à adresser à la Banque Mondiale.

Il en est de même pour la réalisation des autres étapes du suivi de l'utilisation des ressources mis à la disposition des projets financés par la Banque Mondiale, en l'occurrence le déploiement, par la DCF et la DGTCP, auprès des projets des contrôleurs et comptables publics.

- **Respect des délais d'exécution de contrat**

Indicateur de l'activité : Registres d'enregistrement des dossiers et les cahiers de décharges

La réduction des délais de traitement des décomptes sur toute la chaîne du processus d'exécution de la dépense est faite. Actuellement la durée moyenne de traitement des dossiers de paiement à la DFCEP est de 3 jours.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Suivi du coût total et l'avancement des grands projets d'investissement par l'organisme d'exécution**

Indicateur de l'activité : Rapport d'avancement

L'effectivité de la déconcentration de la fonction d'ordonnancement dès 2019, devrait permettre de mettre au sein de chaque département ministériel les unités de suivi des grands projets d'investissement.

- **Elaboration d'un manuel de procédure d'exécution et de suivi des projets**

Indicateur de l'activité : TdRs élaborés

Dans le cadre du programme d'appui à la gouvernance économique, sur financement de la Banque Mondiale, il est prévu, sous la conduite de la Direction Générale de la Planification du Développement, l'élaboration d'un manuel de procédure, de la chaîne PPBSE de tous les projets de développement. Ce manuel de procédure de l'exécution des projets était devenu sans objet.

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

2.1.5. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction générale du trésor et de la comptabilité publique se présente comme suit :

2.1.5.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration de la prévision et de la collecte des recettes non fiscales	ATEKESSIM / RGT	Taux de mobilisation accru	1	0,6	0	0	12	0	-	-	-	-
Elaboration des instructions et circulaires sur la relation entre la Recette Générale du Trésor et l'OTR	DGTCP/DCP	Nombre d'instructions et de circulaires signés	1	0	0	0	12	0	-	-	-	-
Actualisation des instructions et circulaires régissant la fonction d'ordonnateur des recettes des directeurs des établissements publics	DGTCP/DCP	Nombre d'instructions et de circulaires signés	1	0	0	0	12	0	-	-	-	-
Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par le RGT	DGTCP/DCP	Données fiables et sincères	1	0,75	0	0	12	0	-	-	-	-
Formation des acteurs des régies de recettes	ATEKESSIM / RGT	Nombre d'acteurs sensibilisés et formés	98	5	11 709 600	0	12	597 429	0,05	-	235,2	-
Renforcement des capacités techniques des acteurs intervenant dans le recouvrement des recettes de service	ATEKESSIM / RGT	Nombre d'acteurs sensibilisés et formés	34	25	0	0	12	0	0	-	0	-

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place du Compte Unique de Trésor (CUT)	AGBODJINOUE / DCP	Conventions signés, DGTCP connecté au STAR et SICA UEMOA et le CUT mis en place	1	0,4	20 000 000	7 802 141	12	8 000 000	0,4	1,03	30	19 505 353
Rapprochement bancaire au niveau global et détaillé au moins une fois par semaine pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale	ATAKPA-BEM / PGT	Texte signé	1	0	-		12	0	-	-	-	-
Apurement des comptes d'attente dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié	SALLAH / ACCT	Comptes d'attente soldés et soldes justifiés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Rapprochement des comptes d'avances au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin du mois n	SALLAH / ACCT	Les contrôles périodiques sont réalisés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus	SALLAH / ACCT	Les contrôles périodiques sont réalisés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Consolidation de tous les soldes bancaires et les soldes de trésorerie sur une base journalière	SALLAH / ACCT	Les relevés bancaires journaliers sont disponibles	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement du suivi des comptes de projets financés sur ressources extérieures ouverts dans les banques commerciales et les disponibilités détenues par les établissements extrabudgétaires (établissements et entreprises publics)	SALLAH / ACCT	Les données fiables et exhaustives sont collectées	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Amélioration de la qualité des prévisions de flux de trésorerie pour l'exercice budgétaire et actualisation tous les mois d'après les entrées et sorties de fonds effectives	SALLAH / ACCT	Les données fiables et exhaustives sont collectées	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Renforcement de la programmation des dépenses d'investissement dans les plans de trésorerie et les plans d'engagement	SALLAH / ACCT	Les programmations des dépenses d'investissement sont arrivées avec les plans de trésorerie	1	0,45	0	0	12	0	-	-	-	-
Mise en place d'une comptabilité auxiliaire	SALLAH / ACCT	Comptabilité auxiliaire tenue (Réalisée)	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Mise en œuvre des actions prévues dans la feuille de route en vue de l'application du nouveau PCE	Comité	La feuille de route de mise en œuvre du nouveau PCE est exécutée	1	0,6	0	0	12	0	-	-	-	-

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place du PCE	Comité	Le nouveau PCE est mis en œuvre	1	1	-	0	12	0	-	-	-	-
Formation des agents du Trésor à la tenue de la comptabilité conformément au nouveau PCE (comptabilité de droits constatés et patrimoniale)	Comité	Les agents du Trésor public sont formés à la tenue de la comptabilité des droits constatés et patrimoniale	50	0	-	0	12	0	-	-	-	-
Réalisation des tests dans SIGTA sur les schémas d'écritures comptables et sur le système	SALLAH / ACCT	Tests réalisés (tâche réalisée)	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Elaboration d'un projet de décret organisant l'exercice de la fonction financière dans les ministères	DGTCP/DCP	Décrets signés	1	0	0	0	12	0	-	-	-	-
Adoption et mise en œuvre du décret portant régime financier des CT	DGTCP/DCP	Décret signé, textes d'application élaborés et signés, tenue d'ateliers de vulgarisation	1	0,5	0	0	12	0	-	-	-	-
Harmonisation des procédures d'élaboration et d'exécution des budgets des CT	AGBODJINOUE /DCP	Documents élaborés et suivis d'ateliers de vulgarisation	1	0	0	0	12	0	-	-	-	-

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Maîtrise de l'accumulation des arriérés des collectivités territoriales et des établissements publics décentralisés	AGBODJINOUE /DCP	Arriérés des collectivités et établissements publics maîtrisés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
TOTAL			204	43,3	31 709 600	7 802 141	12	6 730 518	0,21	0,86	56,54	36 758 355

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique a planifié 31 709 600 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers vingt-quatre (24) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces vingt-quatre (24) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 6 730 518 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,21 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,86. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 56 mois 16 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 36 758 355 FCFA.

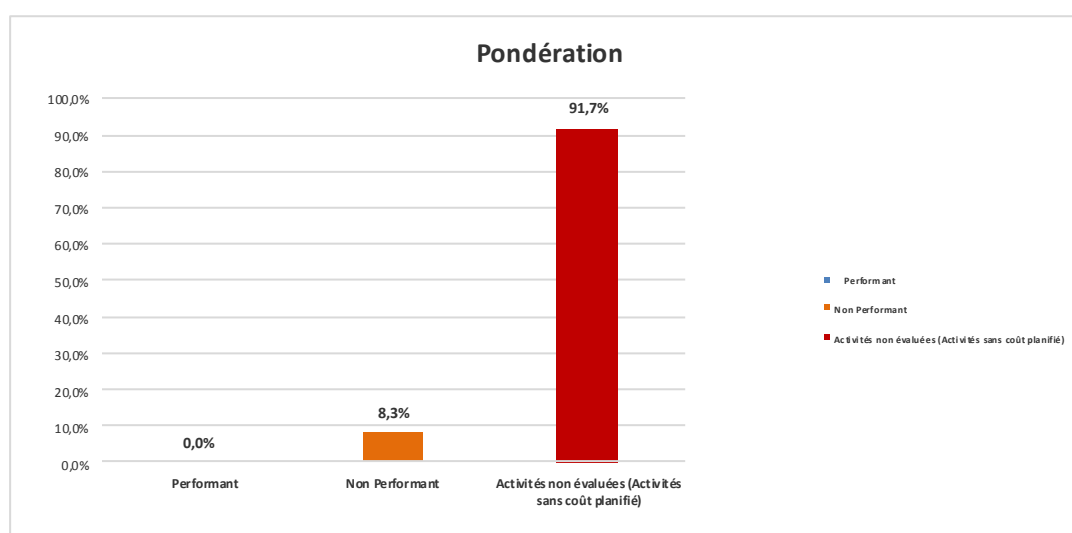
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 44 mois 16 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes programmées pour l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 5 048 755 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, la Direction générale du trésor et de la comptabilité n'a pas été performante dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	8,3%	91,7%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration de la prévision et de la collecte des recettes non fiscales** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 60%.
- **Elaboration des instructions et circulaires sur la relation entre la Recette Générale du Trésor et l'OTR** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Actualisation des instructions et circulaires régissant la fonction d'ordonnateur des recettes des directeurs des établissements publics** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par le RGT** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 75%.
- **Formation des acteurs des régies de recettes** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,05. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Renforcement des capacités techniques des acteurs intervenant dans le recouvrement des recettes de service** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 73,53%.
- **Mise en place du Compte Unique de Trésor (CUT)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,4 et 1,03. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Rapprochement bancaire au niveau global et détaillé au moins une fois par semaine pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Apurement des comptes d'attente dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Rapprochement des comptes d'avances au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin du mois n et Apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Consolidation de tous les soldes bancaires et les soldes de trésorerie sur une base journalière** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Renforcement du suivi des comptes de projets financés sur ressources extérieures ouverts dans les banques commerciales et les disponibilités détenues par les établissements extrabudgétaires (établissements et entreprises publics)** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Amélioration de la qualité des prévisions de flux de trésorerie pour l'exercice budgétaire et actualisation tous les mois d'après les entrées et sorties de fonds effectives** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Renforcement de la programmation des dépenses d'investissement dans les plans de trésorerie et les plans d'engagement** : le taux d'exécution physique l'activité est de 45%.

- **Mise en place d'une comptabilité auxiliaire** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Mise en œuvre des actions prévues dans la feuille de route en vue de l'application du nouveau PCE** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 60%.
- **Mise en place du PCE** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Formation des agents du Trésor à la tenue de la comptabilité conformément au nouveau PCE (comptabilité de droits constatés et patrimoniale)** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Réalisation des tests dans SIGTA sur les schémas d'écritures comptables et sur le système** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Elaboration d'un projet de décret organisant l'exercice de la fonction financière dans les ministères** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Adoption et mise en œuvre du décret portant régime financier des CT** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%.
- **Harmonisation des procédures d'élaboration et d'exécution des budgets des CT** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Maîtrise de l'accumulation des arriérés des collectivités territoriales et des établissements publics décentralisés** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

2.1.5.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de vingt-quatre (24). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de dix (10). Il s'agit de :

- **Apurement des comptes d'attente dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié**

Indicateur d'activité : Comptes d'attente soldés et soldes justifiés

Les demandes de régularisation sont adressées mensuellement à la direction du budget (DB) qui indique les imputations à l'adresse de la direction des finances (DF). Celle-ci émet les mandats de régularisation à l'endroit de la DGTCP. A ce stade, tous les comptes d'attente sont soldés à la clôture de chaque exercice.

- **Rapprochement des comptes d'avances au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin du mois n**

Indicateur d'activité : Les contrôles périodiques sont réalisés

Les contrôles périodiques des comptes sont faits.

- **L'apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus**

Indicateur d'activité : Les contrôles périodiques sont réalisés

La DGTCP dans le souci de l'apurement des comptes d'avances dans les livres de l'ACCT, a mis en place une procédure de constatation et d'apurement des avances. L'ACCT gère deux (2) sortes d'avances : Avances aux administrations publiques et les avances pour le premier équipement accordé aux autorités (ministres, députés ...). L'apurement du premier équipement se fait de façon mensuelle et celui des administrations publiques par émission de mandat.

- **Consolidation de tous les soldes bancaires et les soldes de trésorerie sur une base journalière**

Indicateur d'activité : Les relevés bancaires journaliers sont disponibles

Quotidiennement, le BCEAO envoie les relevés à l'agence comptable centrale du trésor (ACCT). Les banques primaires le font de façon mensuelle. L'ACCT utilise ces données pour la consolidation des soldes.

- **Renforcement du suivi des comptes de projets financés sur ressources extérieures ouverts dans les banques commerciales et les disponibilités détenues par les établissements extrabudgétaires (établissements et entreprises publics)**

Indicateur d'activité : Les données fiables et exhaustives sont collectées

Les données sont collectées. L'ACCT procède au rapprochement de ces comptes par rapport aux consignations dans les livres des opérations spécifiques.

- **Amélioration de la qualité des prévisions de flux de trésorerie pour l'exercice budgétaire et actualisation tous les mois d'après les entrées et sorties de fonds effectives**

Indicateur d'activité : Les données fiables et exhaustives sont collectées

Pour cette activité, l'ACCT procède à la consolidation des données produites par les différents services à savoir : l'OTR, PGT, DCF et DDP.

- **Mise en place d'une comptabilité auxiliaire**

Indicateur d'activité : Comptabilité auxiliaire tenue

La comptabilité auxiliaire se tient par banque et par bailleur.

- **Mise en place du PCE**

Indicateur d'activité : Le nouveau PCE est mis en œuvre

Le nouveau PCE est mis en application et utilisé par l'ensemble des services au niveau central ainsi qu'au niveau déconcentré.

- **Réalisation des tests dans SIGTA sur les schémas d'écritures comptables et sur le système**

Indicateur d'activité : Tests réalisés

Les travaux de paramétrage du SIGFiP nécessaires pour adapter les fonctionnalités du système au nouveau PCE ont été réalisés. Les tests sur les schémas d'écritures comptables et sur le système ont été aussi concluants.

- **Maîtrise de l'accumulation des arriérés des collectivités territoriales et des établissements publics décentralisés**

Indicateur d'activité : Arriérés des collectivités et établissements publics maîtrisés

Par courriers N° 0324/MEF/SG/DGTCP/DCP/2016 et N° 0325/MEF/SG/DGTCP/DCP/2016 du 21 octobre 2016, il a été demandé aux comptables des collectivités territoriales et des établissements publics de produire les données relatives à la dette intérieure des collectivités et établissements dont ils ont la charge. Il leur est fait désormais obligation de transmettre les données d'exécution des opérations financières à la DGTCP.

Toutefois, en ce qui concerne les collectivités territoriales, les données relatives à l'exécution budgétaire sont disponibles dans la base FinLoc3, financée par la Coopération Technique Allemande GIZ.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de sept (07). Il s'agit de :

- **Amélioration de la prévision et de la collecte des recettes non fiscales**

Indicateur d'activité : Taux de mobilisation accru

La DGTCP a procédé à l'extension des paiements par virement bancaire aux régies de recettes de l'administration publique. Il a été mis en place un système de suivi des ressources perçues par les services de l'administration. Elle continue la création des régies de recettes et l'installation des régisseurs. C'est une activité parraine.

- **Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par le RGT**

Indicateur d'activité : Données sont fiables et sincères

Les pointages avec les données de l'OTR se poursuivent. Les deux entités sont en discussion pour la mise à disposition de la DGTCP des états de recouvrement mensuel de l'OTR à temps réel (au plus le 10 du mois suivant).

- **Formation des acteurs des régies de recettes**

Indicateur d'activité : Nombre d'acteurs sensibilisés et formés

Les modules de formation sont disponibles. La DGTCP est en manque du financement de cette activité.

- **Renforcement des capacités techniques des acteurs intervenants dans le recouvrement des recettes de service**

Indicateur d'activité : Les contrôles sont réguliers

Les contrôles sur place et sur pièces des régies de recettes se poursuivent. Cette activité est permanente.

- **Mise en place du Compte Unique de Trésor (CUT)**

Indicateur d'activité : Conventions signés, DGTCP connectée au STAR et SICA UEMOA et le CUT mis en place

En ce qui concerne l'adaptation du circuit financier public aux innovations technologiques notamment, les possibilités d'accès en temps réel aux relevés bancaires et les avantages générés par le système de télé-compensation, la DGTCP a signé des conventions de STAR-UEMOA et SICA-UEMOA en 2015, les câblages sont en cours de finalisation.

Afin de faciliter la connexion au réseau SWIFT, le Trésor a sollicité l'assistance d'un consultant en système de paiement, les discussions sont en cours pour la signature du contrat. Le choix du compte de règlement du Trésor qui devra fonctionner sous la responsabilité de l'ACCT a été opéré depuis 2015.

Chaque comptable assignataire des dépenses effectue ses dépenses sur le compte ouvert en son nom en attendant le basculement automatique. Les comptes à solde budgétaire sont fermés.

L'acquisition de la ligne principale de TOGO TELECOM est réalisée ainsi que celle de CAFE INFORMATIQUE.

Le Trésor togolais a obtenu de la BCEAO siège du fichier de configuration son adhésion dans le système STAR – SICA UEMOA.

Les projets de conventions de services avec l'Union Togolais des Banques (UTB) et les CCP sont sur le bureau du Ministère chargé des finances.

Les comptes inactifs et ceux devenus sans objet sont consolidés et leurs soldes dans le compte courant de l'ACCT sont clôturés.

Sur proposition de la DGTCP et de la BCEAO, le MEF a autorisé une mission d'étude sur le Sénégal en vue de s'imprégner de l'expérience de ce pays. Actuellement, elle a le devis relatif à l'étude environnementale et organisationnelle – devis obtenu d'un expert à la suite de cette mission.

Le processus de mise en place effectif du CUT est en cours. Il reste l'acquisition des équipements informatiques, la finalisation du plan d'actions pour la connexion au SWIFT, la connexion au réseau SWIFT, l'implémentation du système des paiements, la formation des utilisateurs et enfin l'opérationnalisation des systèmes.

- **Renforcement de la programmation des dépenses d'investissement dans les plans de trésorerie et les plans d'engagement**

Indicateur d'activité : Les programmations des dépenses d'investissement sont arrimées avec les plans de trésorerie

La nouvelle maquette du plan d'engagement est utilisée ; reste à intégrer le plan consolidé qui permettra de prendre en compte le plan de passation des marchés.

- **Mise en œuvre des actions prévues dans la feuille de route en vue de l'application du nouveau PCE**

Indicateur d'activité : La feuille de route de mise en œuvre du nouveau PCE est exécutée

Les actions prévues par la feuille de route pour la mise en œuvre du nouveau PCE sont dans l'ensemble réalisées. Cependant les acquisitions de services de consultants faites suivant la procédure de consultation sur la base de listes restreintes ont été infructueuses. C'est pourquoi, il a été désigné des correspondants thématiques au sein de la DGTCP pour réaliser

cette activité. En ce jour, le PCE est utilisé dans l'exécution des opérations comptables et intégré au SIGFiP.

En ce qui concerne la tenue de la comptabilité générale et l'élaboration des états financiers, le recensement du patrimoine de l'Etat est en cours, il n'y a pas encore le bilan de clôture à cause de la non disponibilité de l'évaluation du patrimoine de l'Etat alors la comptabilité patrimoniale non encore disponible.

- **Adoption et mise en œuvre du décret portant régime financier des CT**

Indicateur d'activité : Décret signé, textes d'application élaborés et signés, tenue d'ateliers de vulgarisation

Le projet de texte est remis dans le circuit pour son adoption après la prise en compte des observations formulées par le Secrétariat Général du Gouvernement suite à la promulgation en août 2015 des quatre décrets d'application (NBE, PCE, RGCP, TOFE) de la nouvelle loi organique relative aux loi de finances.

- c- **Activités non réalisées à fin décembre 2017**

Les activités non réalisées sont au nombre de six (06). Il s'agit de :

- **Renforcement des capacités des organes de contrôle et renforcement des capacités institutionnelles**

Indicateurs des activités : Nombre d'agents formés et équipés et Nombre de textes validés

Ces deux activités n'ont pas été mise en œuvre. Il faut noter qu'elles sont prises en charge par le projet PASJ et logées au ministère de la justice. Ce dernier a commencé les formations et la DGTCP attend son tour.

- **Elaboration des instructions et circulaires sur la relation entre la Recette Générale du Trésor et l'OTR**

Indicateur d'activité : Nombre d'instructions et de circulaires signés

Pour cette activité, la tâche principale qui consistait à mettre en place un comité qui devait proposer des projets de textes n'est pas exécutée.

- **Actualisation des instructions et circulaires régissant la fonction d'ordonnateur des recettes des directeurs des établissements publics**

Indicateur d'activité : Nombre d'instructions et de circulaires signés

Les tâches programmées pour cette activité n'ont pas été mise en œuvre. Il s'agit de la mise en place d'une équipe de rédaction et la disponibilité des résultats des travaux d'élaboration.

- **Rapprochement bancaire au niveau global et détaillé au moins une fois par semaine pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale**

Indicateurs d'activité : Texte signé

Il s'agissait d'élaboration l'instruction sur l'atténuation des crédits budgétaires mis à disposition dans des comptes de dépôts mais non utilisés en fin d'exercice. Ce qui n'a pas été fait.

- **Formation des agents du Trésor à la tenue de la comptabilité conformément au nouveau PCE (comptabilité de droits constatés et patrimoniale)**

Indicateurs d'activité : Les agents du Trésor public sont formés à la tenue de la comptabilité des droits constatés et patrimoniale

Des ateliers de formation à l'attention des agents du Trésor devaient être organisés pour les renforcements des capacités sur le nouveau PCE.

- **Harmonisation des procédures d'élaboration et d'exécution des budgets des CT**

Indicateurs d'activité : Documents élaborés et suivis d'ateliers de vulgarisation

Des documents budgétaires harmonisés devraient être élaborés et suivis des formations.

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.

2.1.6. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées de la direction de la dette publique se présente comme suit :

2.1.6.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Analyse de la vulnérabilité du portefeuille de dette publique (coût et risques)	DDP	Les indicateurs de coûts et risques sont identifiées dans le portefeuille de la dette publique	1	1	6 200 000	6 106 200	12	6 200 000	1	1,02	11,82	6 106 200
Faire l'analyse de viabilité de la dette publique au moins deux fois par an	DDP	Rapport sur l'analyse de viabilité de la dette publique est disponible	1	1	4 100 000	4 084 750	12	4 100 000	1	1	11,96	4 084 750
Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement	DDP	La stratégie d'endettement est élaborée en Août 2017 et annexée à la loi de finances gestion 2018	1	1	8 000 000	7 812 750	12	8 000 000	1	1,02	11,72	7 812 750
Acquisition et installation de SYGADE 6	DDP	Matériels acquis, SYGADE 6 opérationnel et personnel de la DDP formé	1	1	196 787 100	196 787 100	12	196 787 100	1	1	12	196 787 100
TOTAL			4	4	215 087 100	214 790 800	12	215 087 100	1	1	11,98	214 790 800

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction de la dette publique a planifié 215 087 100 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (04) indicateurs prévus pour l'année 2017.

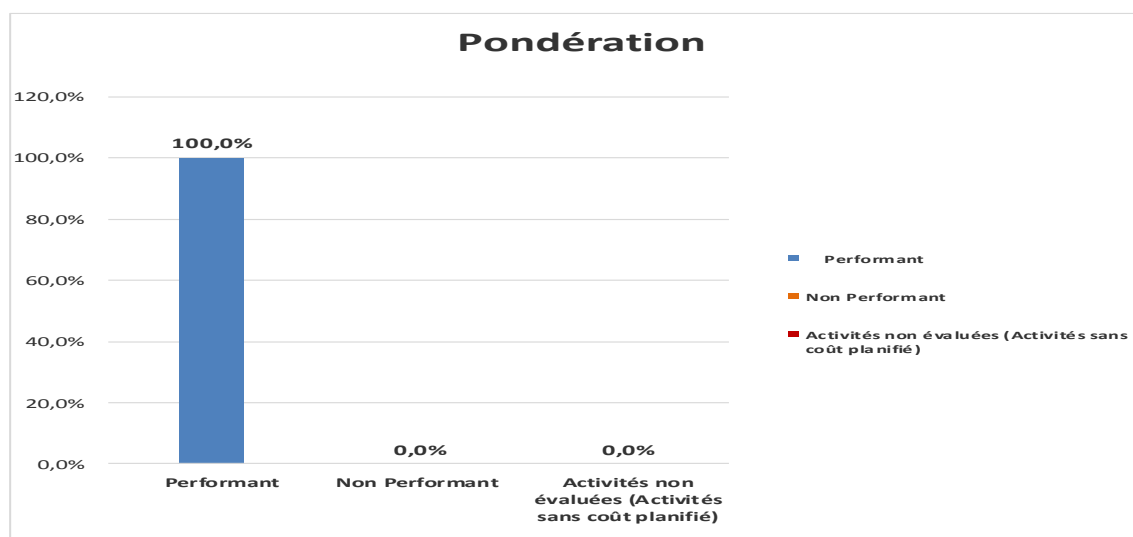
La valeur acquise de ces quatre (04) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 215 087 100 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées est de 214 790 800 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, les activités programmées au titre de l'année 2017 ont été réalisées dans le délai prévu. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 296 300 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, la Direction de la dette publique a été performante dans la mise en œuvre des activités de réformes en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	100,0%	0,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Analyse de la vulnérabilité du portefeuille de dette publique (coût et risques) :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,02. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Faire l'analyse de viabilité de la dette publique au moins deux fois par an :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,02. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Acquisition, installation de SYGADE 6 :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

2.1.6.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées au titre de l'année 2017 ont été totalement réalisées et sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Analyse de la vulnérabilité du portefeuille de dette publique (coût et risques)**

Indicateur de l'activité : Les indicateurs de coûts et risques sont identifiées dans le portefeuille de la dette publique

L'analyse du portefeuille de la dette à fin mars 2017 montre que le portefeuille est exposé au risque de refinancement et un coût élevé. Pour atténuer, ce risque le Gouvernement privilégie les emprunts de maturité longue.

- **Faire l'analyse de viabilité de la dette publique au moins deux fois par an**

Indicateur de l'activité : Rapport sur l'analyse de viabilité de la dette publique est disponible

La commission technique du CNDP a réalisé en mars 2017 l'analyse de viabilité de la dette publique. Les résultats montrent un risque modéré de surendettement de la dette extérieure et un risque élevé pour la dette publique compte tenu des préfinancements et la vulnérabilité du portefeuille de la dette publique.

- **Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement**

Indicateur de l'activité : Document de stratégie élaboré

La stratégie d'endettement est élaborée en Août 2017 et annexée à la loi de finances gestion 2018.

- **Acquisition, installation de SYGADE 6**

Indicateur de l'activité : Matériels acquis, SYGADE 6 opérationnel

Le logiciel SYGADE 6 est acquis et installé. Les cadres de la DDP ont suivi des formations avancées sur différents modules du logiciel. Le volet d'interfaçage entre le SIGFiP et le SYGADE a commencé. Le recrutement des informaticiens est en cours pour le succès du projet en 2019.

3. 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

3.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par l'inspection générale des finances et l'inspection générale d'Etat se présente comme suit :

3.1.1.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement des compétences des contrôleurs	IGF	Nombre d'heures de formation par personne	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle	IGF-IGE	Nombre de textes élaborés et transmis au MEF	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat	IGF-IGE	Nombre de cartographie réalisé	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Suivi de la mise en place des inspections des services dans les ministères	IGF-IGE	Nombre de ministères dotés d'inspection des services	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Exécution des missions d'audit	IGF-IGE	Nombre de rapport d'audit	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
TOTAL			-	-	-	-	12	-	-	-	-	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

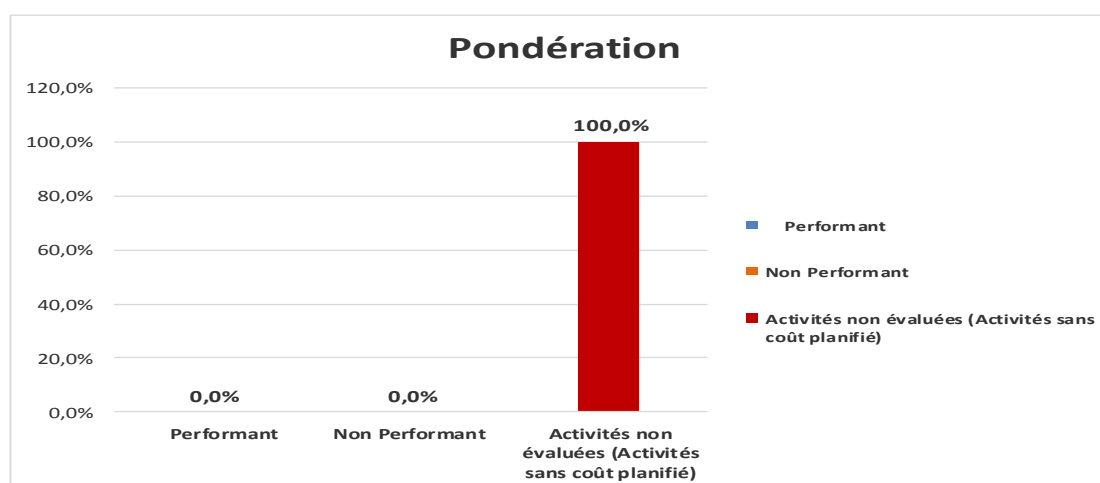
Selon le PTBA, l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat ont planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

En conclusion, l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat n'a pas été évaluée selon la méthode de la valeur acquise.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	00,0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

3.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Une (01) activité a été réalisée au titre de l'année 2017. Il s'agit de :

- Exécution des missions d'audit**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapport d'audit

Les missions effectuées par l'IGF au deuxième semestre 2017 sont des missions commandées : il s'agit du contrôle de la gestion financière et comptable du Centre Hospitalier

Régional d'Atakpamé (CHR-AT), de l'audit comptable et financier de l'Etablissement Public Autonome pour l'exploitation des Marchés de Lomé (EPAM), de l'audit comptable et financier du Projet de Développement de la Gouvernance Minière (PDGM) et de l'audit comptable et financier de la pharmacie du Centre Hospitalier Universitaire Sylvanus Olympio (CHU-SO). Le mois de décembre a été consacré aux missions de suivi des recommandations issues des contrôles.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit :

- **Renforcement des compétences des contrôleurs**

Indicateur de l'activité : Nombre d'heures de formation par personne

Dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur de la Justice (PASJ) volet corps de contrôle, l'IGF a bénéficié d'un financement de l'Union Européenne pour la formation de ses cadres en : gestion de la communication en audit et technique de rédaction d'un rapport de mission et Audit de la dette publique. Les termes de référence (TDR) sont déjà élaborés pour le choix des consultants.

- **Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes élaborés et transmis au MEF

Les travaux de relecture des textes de l'IGF sont très avancés. Il est à noter que le comité a été élargi à tous les corps de contrôle pour prendre en compte la relecture de l'ensemble des textes de ces corps de contrôle. Le comité a fini ces travaux et une première validation s'est faite en interne et une deuxième aura lieu pour consolider les résultats des travaux et adopter les projets de textes ainsi finalisés. Ces avants projets de textes seront ensuite transmis au Ministre de l'Economie et des Finances.

- **Suivi de la mise en place des inspections des services dans les ministères**

Indicateur de l'activité : Nombre de ministères dotés d'inspection des services

Il s'agit de suivre la mise en place des inspections de services dans les ministères. Pour l'année 2017 les ministères pilotes du budget programme sont retenus : Ministère de la Santé et de la Protection Sociale, Ministère de l'agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique, Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle, Ministère des enseignements Primaire, Secondaire chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Ministère des Infrastructures et des Transports, Ministère des Mines et de l'Energie et le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des collectivités Locales .

Il est à noter que le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales a été ajouté à la liste en prélude à la décentralisation des collectivités locales qui est en vue pour une meilleure gestion des financements qu'elles recevront. L'IGF a demandé des audiences auprès des ministres concernés pour leur expliquer l'importance des inspections ministérielles au sein de leur département. Jusqu'à fin décembre 2017 l'IGF a déjà

rencontré trois (03) ministres et une secrétaire générale au nom de son ministre et toutes ces rencontres ont été sanctionnées par des comptes rendus.

- **Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat**

Indicateur de l'activité : Nombre de cartographie réalisé

Cette activité concerne la réalisation de la cartographie des risques des ministères et institutions. Il est programmé de réaliser une cartographie d'un ministère ou d'une institution par an. Par faute de financement cette activité n'a pas connu de réalisation en 2017.

Réforme de l'Inspection Générale d'Etat

3.1.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par l'inspection générale des finances et l'inspection générale d'Etat se présente comme suit :

3.1.2.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement des compétences des contrôleurs	IGE	Nombre d'heures de formation par personne	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle	IGF-IGE	Nombre de textes élaborés et transmis au MEF	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat	IGF-IGE	Nombre de cartographie réalisé	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Exécution des missions d'audit	IGF-IGE	Nombre de rapport d'audit	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
TOTAL			-	-	-	-	12	-	-	-	-	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

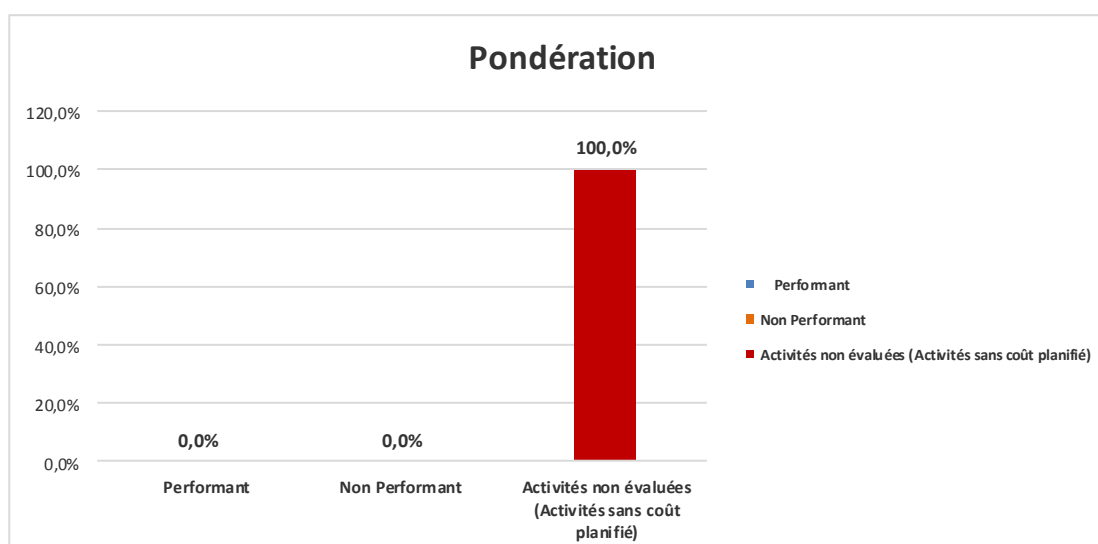
Selon le PTBA, l'Inspection Générale d'Etat ont planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (04) indicateurs prévus pour l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

En conclusion l'Inspection Générale d'Etat n'a pas été évaluée selon la méthode de la valeur acquise, mais les résultats sont satisfaisants.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	00,0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

3.1.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de quatre (04). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Une (01) activité est réalisée au titre de l'année 2017. Il s'agit de :

- **Exécution des missions d'audit**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapport d'audit

L'IGE a effectué au titre du deuxième semestre 2017 quatre (04) missions : Direction des ressources forestières et des directions régionales de l'environnement et ressources forestières,

la Société Togolaise de Contrôle Automobile (STCA), la Société Togolaise des Plaques - Centre du contrôle technique des Engins et Véhicules Automobiles (SOTOPLA-CEVA), Direction des Affaires Domaniales et Cadastres (DADC)

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Renforcement des compétences des contrôleurs**

Indicateur de l'activité : Nombre d'heures de formation par personne

Dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur de la Justice (PASJ) volet corps de contrôle, l'IGE a bénéficié d'un financement de l'Union Européenne pour la formation de ses cadres en : utilisation du logiciel d'audit IDEA (avec acquisition des licences), élaboration, exécution et suivi des budgets programmes.

Les TDR sont élaborés, les procédures de recrutement des consultants sont en cours.

- **Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes élaborés et transmis au MEF

Un comité a été mis en place par le MEF pour la relecture des textes des corps de contrôle administratif et de la Cour des comptes. Le comité a fini ces travaux et une première validation en interne s'est faite. Une seconde validation avec d'autres acteurs est en cours de préparation. Après cette deuxième validation, ces projets de textes seront transmis au Ministre de l'Economie et des Finances.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une (01) activité est non réalisée au titre de l'année 2017. Il s'agit de :

- **Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat**

Indicateur de l'activité : Nombre de cartographie réalisé

Aucune mission d'élaboration de la cartographie des risques et de plan d'audit des ministères ou institution n'a été exécutée.

Réforme de la Direction Nationale du Contrôle Financier

3.1.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction nationale du contrôle financier se présente comme suit :

3.1.3.1. 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
			à fin décembre 2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement des capacités en matière de contrôle	Kofi Agbenoxevi PANIAH, Directeur du Contrôle Financier	Nombre de cadre formés	111	111	76 000 000	72 000 000	12	76 000 000	1	1,06	12	72 000 000
TOTAL			111	111	76 000 000	72 000 000	12	76 000 000	1	1,06	12	72 000 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction nationale du contrôle financier a planifié 76 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (01) indicateur prévu pour l'année 2017.

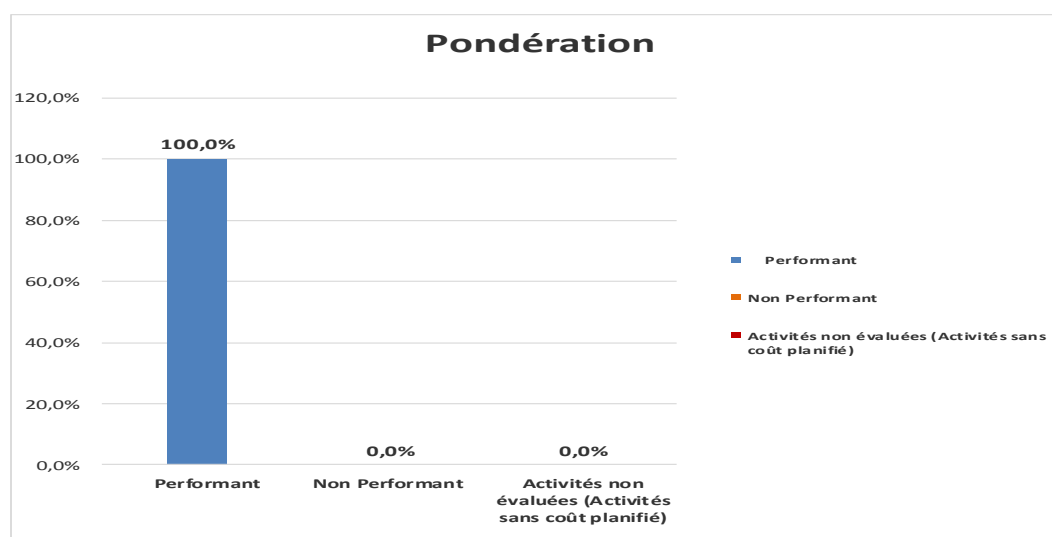
La valeur acquise de l'indicateur c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 76 000 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,00 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,06. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées est de 72 000 000 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, les activités programmées au titre de l'année 2017 ont été réalisées dans le délai prévu. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 4 000 000 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la Direction nationale du contrôle financier a été performante dans la mise en œuvre de ses réformes prévues en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	100,0%	0,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Renforcement des capacités en matière de contrôle** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,06. Le responsable de l'activité est performant.

3.1.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

Une (01) seule activité a été programmée au titre de l'année 2017. L'état d'exécution de se présente comme suit :

- **Renforcement des capacités des cadres de la DCF**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadre formés

Pour cette activité, les formations qui n'ont pas abouti au cours de l'année 2016 ont été reprogrammées pour 2017. Ces formations ont été réalisées sur le plan local pour cent cinq (105) cadres et à l'extérieur en Afrique pour six (06) cadres de la direction du contrôle financier (DCF). Les trois (03) autres formations ont été programmées à la suite de la revue à mi-parcours du projet PAMOCI/BAD qui a permis à la direction du contrôle financier d'obtenir un financement additionnel.

Réforme de la Cour des Comptes

3.1.4. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la cour des comptes se présente comme suit :

3.1.4.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration d'un plan stratégique pour la Cour des comptes comprenant un plan de gestion prévisionnelle de son personnel	Président 3e chambre TCHAKEI	Ordonnance portant exécution du plan stratégique	1	0,4	-	-	8	-	-	-	-	-
Création d'un nouveau site web de la Cour	TABIOU-IBRAHIMA	Ordonnance consacrant la création du site web	1	1	2 580 000	2 580 000	4	2 580 000	1	1	4	2 580 000
Relecture des textes organiques de la CdC	PG YABA	Projet de loi organique	2	2	17 754 000	17 754 000	12	17 754 000	1	1	12	17 754 000
Exécution des audits internes	PP Jean Koffi EDOH	Rapports d'audit	3	3	-	-	12	-	-	-	-	-
Audit des rapports financiers annuels sur la base des normes ISSAI ou de normes d'audit nationales cohérentes au cours des trois derniers exercices clos en faisant	PP Jean Koffi EDOH	Rapport d'audit des rapports financiers	3	1	-	-	12	-	-	-	-	-

ressortir toutes les questions de fonds pertinentes, les risques systémiques et les risques au niveau des contrôles												
Renforcement des compétences de la CdC	PP Jean Koffi EDOH	Rapport de formation	5	5	26 000 000	17 743 200	4	26 000 000	1	1,47	4	17 743 200
Renforcement de la gestion des ressources matérielles notamment l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège)	PP Jean Koffi EDOH	Procès-verbal de réception définitive du siège de la Cour des comptes	1	0	300 000 000	92 832 234	12	-	0	0	-	-
TOTAL			16	12,4	346 334 000	130 909 434	12	268 408 850	0,78	2,05	15,48	168 915 399

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Cour des comptes a planifié 346 334 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (07) indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2017.

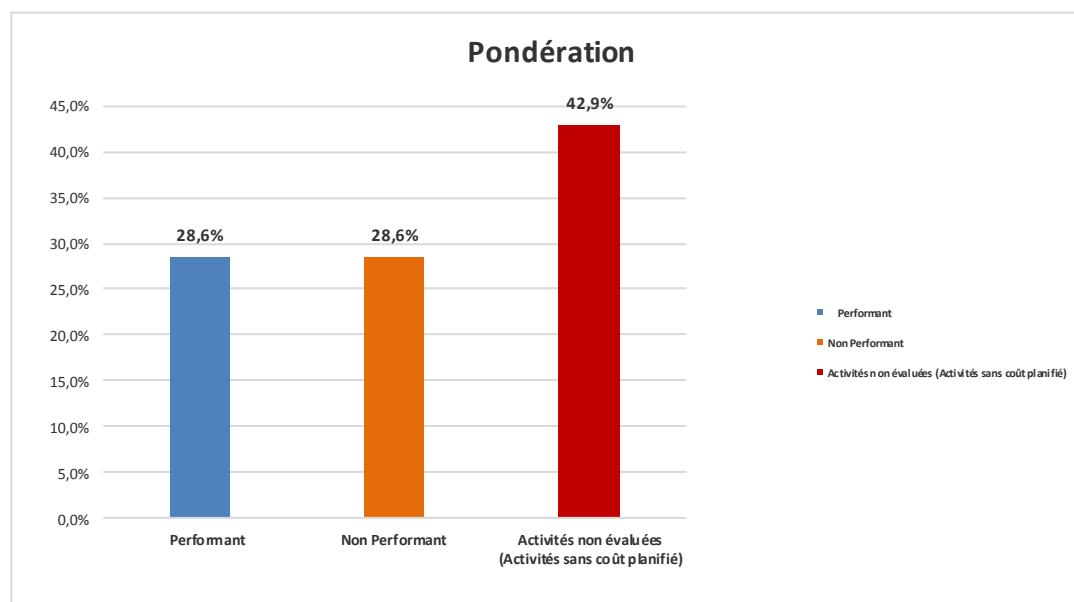
La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 268 408 850 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont respectivement de 0,78 et 2,05. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 15 mois 14 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 168 915 399 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 3 mois 14 jours de plus à la Cour des comptes pour terminer les activités de réformes planifiées à fin décembre 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 177 418 601 FCFA. Ce qui indique une surestimation 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 performante dans la mise en œuvre de ses réformes prévues en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	28,6%	28,6%	42,9%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration d'un plan stratégique pour la Cour des comptes comprenant un plan de gestion prévisionnelle de son personnel** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 40% à fin décembre 2017.
- **Création d'un nouveau site web de la Cour** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Relecture des textes organiques de la CdC** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Exécution des audits internes** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Audit des rapports financiers annuels sur la base des normes ISSAI ou de normes d'audit nationales cohérentes au cours des trois derniers exercices clos en faisant ressortir toutes les questions de fond pertinentes, les risques systémiques et les risques au niveau des contrôles** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 33%.
- **Renforcement des compétences de la CdC** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,47. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Renforcement de la gestion des ressources matérielles notamment l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont nuls. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

3.1.4.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées pour l'année 2017 sont au nombre de sept (07). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Création d'un nouveau site web de la Cour**

Indicateur de l'activité : Ordonnance consacrant la création du site web

Financé par l'Union Européenne (UE) à hauteur de 2 580 000 FCFA, le nouveau site internet de la Cour des comptes, vitrine de l'institution et canal d'échange entre elle et ses différents partenaires, est opérationnel depuis le 4 mai 2017 avec son lancement officiel.

- **Relecture des textes organiques de la CdC**

Indicateur de l'activité : Projets de lois organiques

La loi organique N°98-014 portant organisation et fonctionnement de la Cour des comptes et la loi organique 2009-03 portant statut des magistrats faisant l'objet de relecture, ont été entièrement relus à fin décembre 2017. Cette activité est exécutée grâce à l'appui financier de l'Union européenne.

- **Renforcement des compétences de la CdC**

Indicateur de l'activité : Rapports de mission

Les 17 agents à former dans le cadre du renforcement des compétences de la CdC en 2017 l'ont été. Ces formations ont eu lieu à Burkina Faso, au Mali et au Bénin.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Elaboration d'un plan stratégique pour la Cour des comptes comprenant un plan de gestion prévisionnelle de son personnel**

Indicateur de l'activité : Ordonnance portant adoption du plan stratégique

Un comité ad hoc a élaboré un projet de plan stratégique de développement de la Cour des comptes. Dans le cadre de la formalisation du partenariat avec la Cour des comptes de France, la Cour des comptes du Togo sollicite de sa consœur, un expert pour la finalisation dudit plan stratégique de développement.

- **Exécution des audits internes**

Indicateur de l'activité : Rapports d'exécution des audits internes

Dans le cadre du Programme d'Appui au Secteur de la Justice (PASJ), un recueil de textes à l'usage des organes de contrôle que sont l'Inspection Générale du Trésor (IGT), l'Inspection Générale des Finances (IGF), l'Inspection Générale d'Etat (IGE), et la Cour des Comptes (CdC) a été élaboré. Ce recueil de textes facilitera l'établissement des rapports d'exécution des audits internes.

- **Audit des rapports financiers annuels sur la base des normes ISSAI ou de normes d'audit nationales cohérentes au cours des trois derniers exercices clos en faisant ressortir toutes les questions de fonds pertinentes, les risques systémiques et les risques au niveau des contrôles**

Indicateur de l'activité : Rapports d'audit des rapports financiers

La Cour des comptes a élaboré le rapport d'exécution de la loi de finances (RELF) qu'elle a présenté à l'Assemblée Nationale dans les trois mois suivant la réception des rapports financiers.

- **Renforcement de la gestion des ressources matérielles notamment l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège)**

Indicateur de l'activité : Procès-verbal de réception définitive du siège de la Cour des comptes

Le projet de construction du siège de la Cour des comptes a connu une suspension de deux ans en raison de la reprise des études architecturales et techniques par l'entreprise E.V.P. ayant en charge la supervision et le contrôle des travaux pour corriger les erreurs qu'elle a décelées.

En outre, la Cour fait face à une faiblesse d'allocation de financements pour conduire dans les délais prévus (36 mois) lesdits travaux.

4. Informatisation des services

Réforme de la Cellule Informatique

4.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées de la cellule informatique se présente comme suit :

4.1.1.1. 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 (en 2017)	Cible atteinte (valeur de l'indicateur atteinte en 2017)	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
								$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE=\frac{VA}{VP}$	$IPC=\frac{VA}{CR}$	$EDA=\frac{DTP}{IPE}$	$ECA=\frac{VP}{IPC}$
Professionnalisation de la fonction informatique du MEF	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Le personnel informaticien est bien formé pour la mise en œuvre des divers modules du SIGFiP	2	2	337 200 000	337 200 000	12	337 200 000	1	1	12	337 200 000
Amélioration de la formulation et la présentation du budget par la classification programmatique et la classification fonctionnelle en appliquant les normes SFP/CFAP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	le module cadrage budgétaire, préparation et élaboration budgétaire est mis en œuvre	4	3	49 058 200	12 822 000	12	36 793 650	0,75	2,87	16	17 096 000
Codification des budgets programmes des ministères et institutions conformément au segment programmatique de la nouvelle NBE	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	La codification du budget programme est harmonisé pour tous les ministères sectoriels	1	0,6	4 274 000	2 564 400	12	2 564 400	0,6	1	20	4 274 000
Réécriture du module exécution du SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Le module exécution du SIGFiP est mis en œuvre	3	0	44 748 000	0	12	0	0	0	-	-
Réécriture du module comptabilité du SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Le module comptabilité du SIGFiP est mis en œuvre	3	0	44 748 000	0	12	0	0	0	-	-
TOTAL			13	5,6	480 028 200	354 296 000	12	206 781 378	0,43	0,59	27,98	818 504 143

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Cellule Informatique a planifié 480 028 200 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

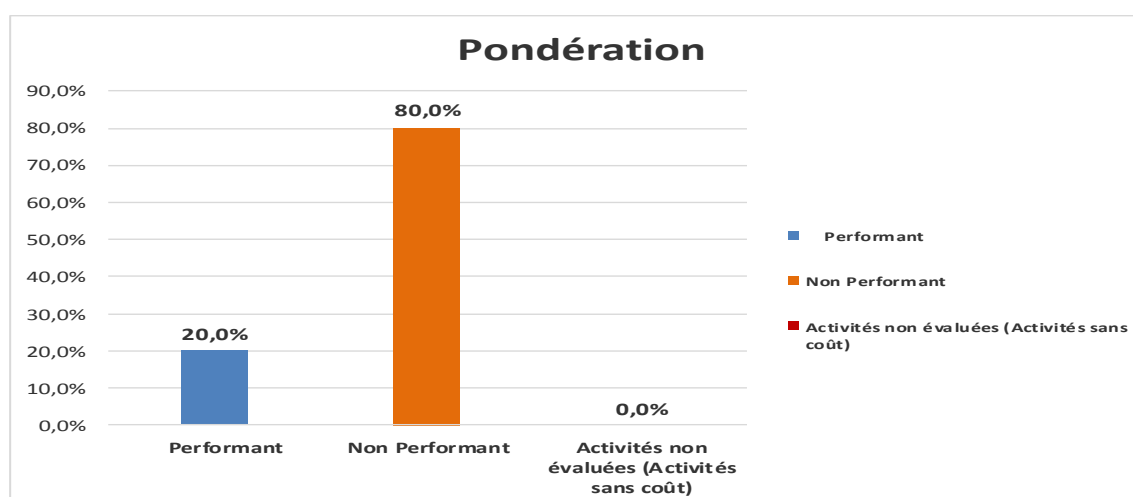
La valeur acquise de ces cinq (05) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 206 781 378 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,43 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,59. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 27 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 818 504 143 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 mois 27 jours de plus à la cellule informatique pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 338 475 943 FCFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes.

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

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	20,0%	80,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Professionnalisation de la fonction informatique du MEF** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration de la formulation et la présentation du budget par la classification programmatique et la classification fonctionnelle en appliquant les normes SFP/CFAP** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,75 et 2,87. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Codification des budgets programmes des ministères et institutions conformément au segment programmatique de la nouvelle NBE** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,6 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réécriture du module exécution du SIGFiP** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réécriture du module comptabilité du SIGFiP** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

4.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Une (01) seule activité est totalement réalisée. Il s'agit de :

- **Professionnalisation de la fonction informatique du MEF**

Indicateur de l'activité : Le personnel informaticien est bien formé pour la mise en œuvre des divers modules du SIGFiP

Le personnel informaticien a été formé.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Codification des budgets programmes des ministères et institutions conformément au segment programmatique de la nouvelle NBE**

Indicateur de l'activité : La codification du budget programme est harmonisé pour tous les ministères sectoriels

Le codage du budget-programme est en cours de réalisation.

- **Amélioration de la formulation et la présentation du budget par la classification programmatique et la classification fonctionnelle en appliquant les normes SFP/CFAP**

Indicateur de l'activité : Nombre de module de cadrage budgétaire, préparation et élaboration budgétaire est mis en œuvre

La mise en œuvre du module Cadrage Budgétaire de SIGFiP et celle relative à la préparation et Elaboration budgétaire suivant les nouvelles directives de l'UEMOA avec prise en compte des classifications par stratégie nationale de développement, est en ce jour réalisée. L'ordre de codification a également été déterminé : classification par programme, classification administrative, classification fonctionnelle, classification par source de financement et la classification économique.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Réécriture du module exécution du SIGFiP**

Indicateur de l'activité : Le module exécution du SIGFiP est mis en œuvre

Cette activité n'a pas été réalisée compte tenu des difficultés auxquelles se sont confrontés les informaticiens notamment la réécriture du module "élaboration".

- **Réécriture du module comptabilité du SIGFiP**

Indicateur de l'activité : Le module Comptabilité du SIGFiP est mis en œuvre

Cette activité n'a pas été réalisée compte tenu des difficultés auxquelles se sont confrontés les informaticiens notamment la réécriture des modules "élaboration".

5. Marchés publics

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

Réforme de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics

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

5.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par la direction nationale du contrôle des marchés publics se présente comme suit :

5.1.1.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPC	CTP(VP)/IPC
Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Deux (02) divisions régionales opérationnelles	1	0,7	19 000 000	16 905 316	8	13 300 000	0,70	0,79	11,43	24 150 451
Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation de marché et des plans d'engagement y compris les canevas	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Texte portant adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et plan d'engagement des dépenses signé	1	0,4	0	0	12	0	-	-	-	-
Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC)	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Rapport du suivi de l'exécution des PPM	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-

Poursuite de la constitution de bases de données ou de dossiers des marchés publics qui incluent notamment des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés sont attribués. Les données sont exactes et complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Base de données sur les marchés publics à jour et effective	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité (au moins 80%) des marchés publics	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Au moins 80% des marchés publics attribués par des procédures concurrentielles	1	0,6	0	0	4	0	-	-	-	-
Mise à la disposition en temps voulu du public des six (06) principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs notamment : (1) le cadre juridique et réglementaire régissant la passation des marchés; (2) les plans de passation des marchés publics; (3) les opportunités de soumissions; (4) les marchés attribués y compris les gré à gré (objet, fournisseur et valeur) ; (5) les informations sur le règlement des plaintes relatives à la passation des marchés et (6) les statistiques annuelles de passation des marchés	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Textes et informations sur les marchés publics publiés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Amélioration du mécanisme d'évaluation des offres	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Système de suivi des délais d'évaluation des offres disponible à la DNCMP	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Renforcement du système d'information sur la passation des marchés publics	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE, Directeur national du contrôle des marchés publics	Système d'information sur les marchés publics plus fiable	1	1	62 400 000	22 314 350	12	62 400 000	1	2,80	12	22 314 350
TOTAL			8	6,7	81 400 000	39 219 666	12	68 172 500	0,84	1,74	14,33	46 829 452

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la DNCMP a planifié 81 400 000 FCFA pour réaliser huit (08) indicateurs prévus pour l'année 2017.

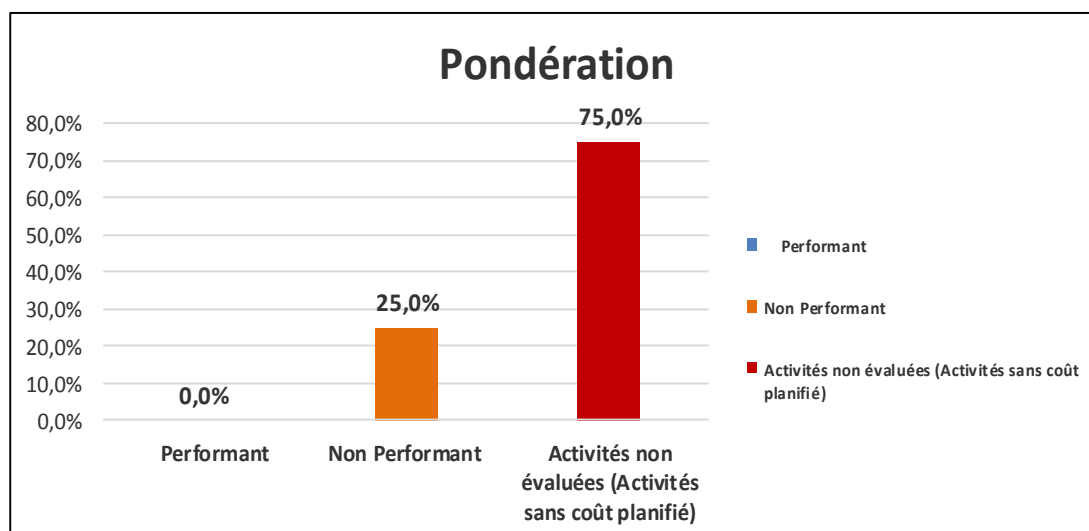
La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 68 172 500 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,84 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,74. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14 mois 10 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) ne pourrait être connue car l'IPC n'est pas connu.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 2 mois 10 jours de plus à la DNCMP pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. Aucun montant n'a été exécuté pour réaliser les résultats obtenus.

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

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	25,0%	75,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,70 et 0,79. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.

- **Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation de marché et des plans d'engagement des dépenses y compris les canevas** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 40%.
- **Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC)** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Poursuite de la constitution de bases de données ou de dossiers des marchés publics qui incluent notamment des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés sont attribués. Les données sont exactes et complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité (au moins 80%) des marchés publics** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 60%.
- **Mise à la disposition en temps voulu du public des six (06) principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs notamment** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Amélioration du mécanisme d'évaluation des offres (mise en place d'un système de suivi des délais d'évaluation des offres)** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Renforcement du système d'information sur la passation des marchés publics** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 2,80. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.

5.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de huit (08). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Contrôle du respect des PPM par les Autorités Contractantes**

Indicateur de l'activité : « Rapport du suivi de l'exécution des PPM »

Le suivi de l'exécution des PPM par les administrateurs de crédits (AC) qui est une activité permanente de la DNCMP a été réalisé.

- **Mise en place d'une base de données exacte et complète sur les marchés passés**

L'Indicateur de cette activité est « Base des marchés attribués à jour et exhaustive »

Une base de données exhaustive et à jour est disponible. Tous les marchés approuvés qui sont soumis à la DNCMP pour immatriculation sont saisis dans la base de données Excel au fur et à mesure puis les informations saisies font l'objet d'un contrôle hebdomadaire.

- **Mise à disposition du public des informations sur les marchés publics, notamment, les textes réglementaires, les PPM et les informations sur les marchés passés**

Indicateur de l'activité : « Textes et informations sur les marchés publiés »

Les textes réglementaires, les avis généraux d'appel d'offres, les plans de passation des marchés publics, les avis d'attributions provisoires et définitives des marchés publics sont publiés sur le site web de la DNCMP accessible à l'adresse www.marchespublics-togo.com et dans le journal des marchés publics (JMP) qui fait l'objet d'une parution hebdomadaire. La dernière parution du mois de décembre est le n°339 du 25 au 31 décembre 2017.

- **Amélioration du mécanisme d'évaluation des offres (mise en place d'un système de suivi des délais d'évaluation des offres) :**

Indicateur de l'activité : « Système de suivi des délais d'évaluation des offres disponible à la DNCMP »

Un système a été mis en place à la DNCMP pour recueillir à partir des grilles d'analyse des dossiers les délais d'évaluation des offres par les Autorités contractantes. Ce système permet d'attirer l'attention des AC sur les cas de dépassement des délais réglementaires et de les inviter à plus de célérité dans la passation de leurs marchés publics pour garantir l'efficacité recherchée dans la commande publique.

- **Renforcement du système d'information sur la passation des marchés publics**

Indicateur de l'activité : « Système d'information sur la passation des marchés publics fiable »

Le système d'information sur la passation des marchés publics est à jour et fiable. Pour garantir la fiabilité des informations sur les marchés passés, le système de saisie quotidienne des informations sur les marchés passés dans la base de données Excel comporte deux (02) niveaux de contrôle. Un premier contrôle est effectué à fréquence hebdomadaire et un second contrôle à la fin de chaque trimestre lors de la production des statistiques trimestrielles.

S'agissant particulièrement du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP), le portail des marchés publics est accessible à l'adresse www.marchespublics.tg. Les formateurs sur l'utilisation du SIGMAP ont été formés, à Lomé du 10 au 14 juillet 2017, sur le déroulement des procédures de passation des marchés publics, par le cabinet sénégalais 2Si qui a conçu l'application.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays**

Indicateur de l'activité : « Divisions régionales de contrôle des marchés publics opérationnelles ».

La cible de l'indicateur pour l'année 2017 est l'opérationnalisation de deux (02) divisions régionales.

Les bureaux qui devront abriter les divisions régionales des marchés publics à Kara et à Atakpamé sont aménagés et équipés dans les locaux de l'Office togolais des recettes (OTR).

Les textes portant organisation des services de la Direction régionale des marchés publics et les actes d'affectation des agents de la DNCMP dans les deux (02) divisions seront incessamment signés pour l'opérationnalisation de ces divisions.

- **Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation de marché et des plans d'engagement des dépenses y compris les canevas**

Indicateur de l'activité : « Texte portant adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et plans d'engagement des dépenses signé »

L'arrêté portant adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et des plans d'engagement des dépenses est finalisé et sera soumis à la signature du Ministre de l'économie et des finances.

- **Respect du principe de mise en concurrence ouvert pour l'attribution de la majorité des marchés**

Indicateur de l'activité : « 80% au moins des marchés attribués par les procédures concurrentielles »

En 2017, la majorité des marchés publics (plus de 60%) ont été passés par l'appel d'offres ouvert et l'appel à manifestations d'intérêt qui sont des procédures concurrentielles.

Réforme de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics

5.1.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par l'autorité de régulation des marchés publics se présente comme suit :

5.1.2.1. 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise à la disposition en temps voulu du public les six principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs notamment : (1) le cadre juridique et réglementaire régissant la passation de marchés (2) les plans de passation de marchés publics (3) les opportunités de soumissions (4) les marchés attribués y compris les grés à gré (objet, fournisseur et valeur) (5) les informations sur le règlement des plaintes relatives à la passation de marchés (6) les statistiques annuelles de passation de marchés	M. AYELIM Mahassime, Directeur des statistiques et de la documentation		1	1	-	-	12	-	-	-	-	-
Respect des délais réglementaires de traitement des recours	M. ALAKI Essoham, Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	1	-	-	12	-	-	-	-	-
Révision des textes relatifs aux marchés publics (loi, code et textes d'application)	M. ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	0,5	7 000 000	-	12	3 500 000	0,50	-	24	-

Elaboration et adoption d'un guide ou manuel unique de procédures des marchés publics et des délégations de services destiné à tous les acteurs de la chaîne de passation des marchés publics	M. ALAKI Essoham, Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	0	1 500 000	-	12	-	-	-	-	-
Elaboration des guides pratiques sur les dossiers-types, les incoterms et les conditions des garanties	M. ALAKI Essoham, Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	0	1 500 000	-	12	-	-	-	-	-
Instauration d'un système de catégorisation des entreprises	M. ALAKI Essoham, Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	1	32 000 000	29 465 000	12	32 000 000	1,00	1,09	12,00	29 465 000
Mise en œuvre d'un plan national de renforcement des capacités pour le développement des compétences en marchés publics	M. AGBAN Yakouba Yawouvi, Directeur de la formation et des appuis techniques		1	1	513 400 000	158 000 000	12	531 400 000	1,00	3,36	12,00	158 000 000
Amélioration du mécanisme de l'évaluation des offres	M. AYELIM Mahassime, Directeur des statistiques et de la documentation		1	0	-	-	12	-	-	-	-	-
Mise en place d'une formation diplômante en marchés publics	M. AGBAN Yakouba Yawouvi, Directeur de la formation et des appuis techniques		1	0,3	21 500 000	6 500 000	12	6 450 000	0,30	0,99	40,00	21 666 667
TOTAL			9	4,8	594 900 000	193 965 000	12	317 280 000	0,53	1,64	22,50	363 684 375

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Autorité de régulation des marchés publics a planifié 594 900 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers neuf (09) indicateurs prévus pour l'année 2017.

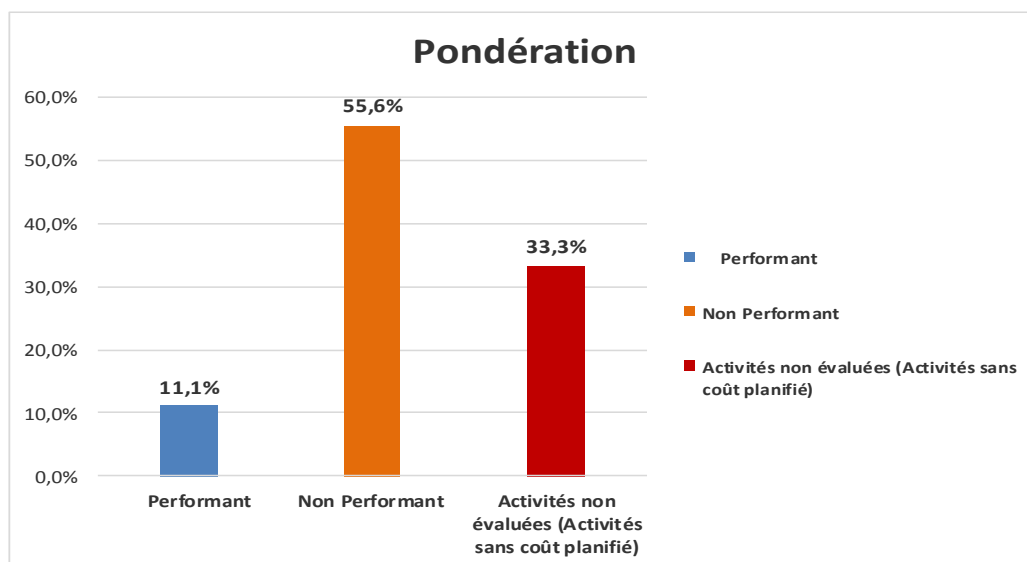
La valeur acquise de ces neuf (09) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 317 280 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,53 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,64. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 22 mois 15 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 363 684 375 FCFA.

Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 10 mois 15 jours de plus à l'ARMP pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 231 215 625 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, l'Autorité de régulation des marchés publics n'a pas été performante dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	11,1%	55,6%	33,3%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise à la disposition en temps voulu du public les six principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs :** le taux d'exécution de cette activité est de 100%.

- **Respect des délais réglementaires de traitement des recours :** Le taux d'exécution de cette activité est de 100%.
- **Révision des textes relatifs aux marchés publics (loi, code et textes d'application) :** la mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace car l'IPE est égal à 0,5. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration et adoption d'un guide ou manuel unique de procédures des marchés publics et des délégations de services destinées à tous les acteurs de la chaîne de passation des marchés publics :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car la cible atteinte est nulle et aucun montant n'a été exécuté. L'IPE et l'IPC n'ont pas été calculés. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des guides pratiques sur les dossiers-types, les incoterms et les conditions des garanties :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car la cible planifiée n'a pas été réalisée et aucun montant n'a été exécuté. L'IPE et l'IPC n'ont pas été calculés. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Instauration d'un système de catégorisation des entreprises :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,09. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre d'un plan national de renforcement des capacités pour le développement des compétences en marchés publics :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 3,36. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Amélioration du mécanisme de l'évaluation des offres :** le taux d'exécution de cette activité est de 0%.
- **Mise en place d'une formation diplômante en marchés publics :** la mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,30 et 0,99. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

5.1.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de neuf (09). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités totalement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Mise à la disposition en temps voulu du public des six principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs**

Dans le cadre de l'exécution de cette activité, plusieurs informations sont régulièrement publiées, à savoir le cadre juridique et réglementaire régissant la passation de marchés (publiés sur le site web de l'ARMP) ; les plans de passation de marchés publics de toutes les autorités contractantes (publiés sur le site web de la DNCMP et sur le portail des marchés publics) ; les opportunités de soumissions ou avis d'appel d'offres (publiés dans le Grand quotidien Togo Presse) et les

informations (décisions du CRD) sur le règlement des plaintes relatives à la passation de marchés (publiées sur le site web de l'ARMP).

- **Respect des délais réglementaires de traitement des recours**

Les recours reçus ont été traités dans les délais.

- **Instauration d'un système de catégorisation des entreprises**

Les consultants ont déposé un draft de rapport.

- **Mise en œuvre d'un plan national de renforcement des capacités pour le développement des compétences en marchés publics**

L'ARMP a réuni en février 2017 les membres du bassin national des formateurs et a procédé à l'élaboration de trois (03) principaux modules liés au montage des dossiers d'appel à concurrence. Après l'élaboration de ces modules, l'ARMP a procédé à l'organisation d'une quinzaine de sessions de formation sur le montage des dossiers d'appel à la concurrence. Environ 300 cadres impliqués dans le montage des dossiers d'appel à concurrence ont été formés au cours de ces sessions de formations.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Mise en place d'une formation diplômante en marchés publics**

Un consultant a été recruté et a démarré sa mission en juin 2017.

- **Révision des textes relatifs aux marchés publics (loi, code et textes d'application)**

Des projets des textes ont été transmis en janvier 2017 au ministère de l'économie et des finances avec copie au Secrétariat permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF). Pour le suivi du processus d'adoption desdits projets de textes, plusieurs séances de travail ont eu lieu entre l'ARMP et le SP-PRPF. Des plaidoyers ont été faits auprès du Secrétariat général du Gouvernement et de la Présidence de la République pour l'adoption desdits projets de textes.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Elaboration et adoption d'un guide ou manuel unique de procédures des marchés publics et des délégations de services destiné à tous les acteurs de la chaîne de passation des marchés publics**

L'activité n'a pas été réalisée faute de l'adoption des textes issus de la relecture du code des marchés publics.

- **Elaboration des guides pratiques sur les dossiers-types, les incoterms et les conditions des garanties**

L'activité n'a pas été réalisée faute de l'adoption des textes issus de la relecture du code des marchés publics.

- **Amélioration du mécanisme de l'évaluation des offres**

L'activité n'a pas été réalisée faute de l'adoption des textes issus de la relecture du code des marchés publics.

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'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place de la faitière des Chambres régionales de métiers	M. DERMANE Moutala, Directeur Adjoint de l'Artisanat	La faitière des Chambres régionales de métiers est mise en place	1	1	45 000 000	56 907 630	9	45 000 000	1	0,79	9	56 907 630
Opérationnalisation de la nouvelle démarche de mobilisation des structures d'accueil	AGBANGBA Omar ; DG de l'ANVT	Nombre de CRV exploitant les nouveaux outils de mobilisation	5	5	9 000 000	3 087 000	12	9 000 000	1	2,92	12	3 087 000
Opérationnalisation du système de suivi-évaluation	M. AGBANGBA Omar ; DG de l'ANVT	Nombre de cadres formés	35	40	5 000 000	1 526 400	3	5 714 286	1,14	3,74	2,63	1 335 600
Elaboration de la stratégie nationale de la finance inclusive (Réalisation de l'étude de l'offre et de la réglementation des services financiers)	M. GATI ; Directeur de la promotion de la finance inclusive	Nombre d'études réalisées	1	1	224 276 000	224 276 000	5	224 276 000	1	1	5	224 276 000
TOTAL			42	47	283 276 000	285 797 030	12	316 999 333	1,12	1,11	10,72	255 393 091

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 283 276 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (04) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces 04 indicateurs, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 316 999 333 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,12 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 10 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 255 393 091 FCFA.

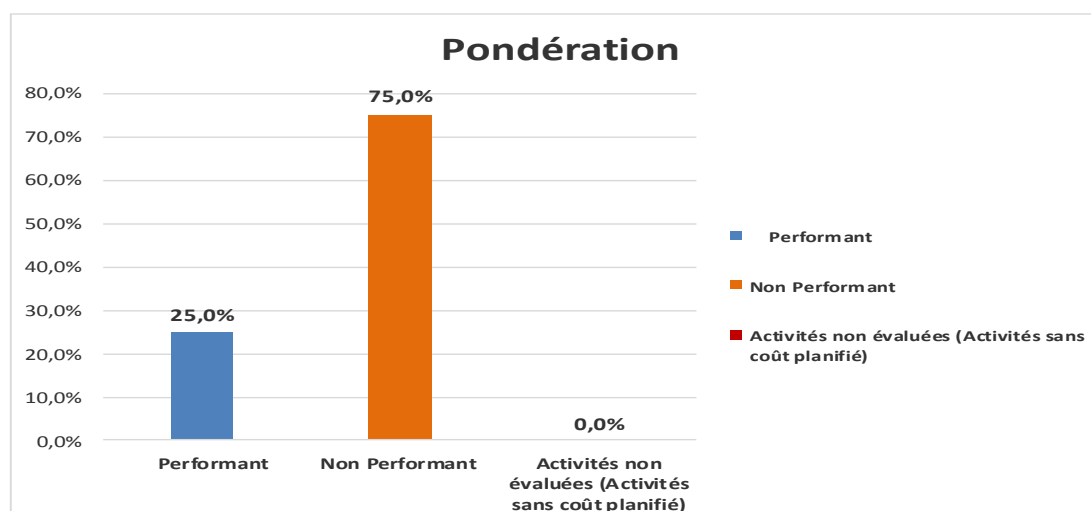
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il a fallu un (01) mois 8 jours de moins au ministère pour réaliser toutes les activités programmées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 27 882 909 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	25,0%	75,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise en place de la faitière des Chambres régionales de métiers :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,79. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Opérationnalisation de la nouvelle démarche de mobilisation des structures d'accueil :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 2,92. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Opérationnalisation du système de suivi-évaluation :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,14 et 3,74. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la stratégie nationale de la finance inclusive (Réalisation de l'étude de l'offre et de la réglementation des services financiers) :** la mise en œuvre de l'activité a été 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 activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de quatre (04). L'état d'exécution celles qui sont réalisées se présente comme suit :

- **Elaboration de la stratégie nationale de la finance inclusive (Réalisation de l'étude de l'offre et de la réglementation des services financiers)**

Indicateur de l'activité : Nombre d'études réalisées.

L'étude de l'offre et de la réglementation des services a été réalisée, validée et les résultats ont été disséminés au cours d'un atelier national.

- **Mise en place de la faitière des Chambres régionales de métiers**

Indicateur de l'activité : Nombre de faitière mise en place.

La vulgarisation des nouveaux textes des chambres régionales de métiers (CRM) et communautaires de l'Union économique et monétaire ouest africain (UEMOA) a été faite.

Les membres du bureau exécutif de l'Union des chambres régionales de métiers (UCRM) entendue « faitière des Chambres Régionales de Métiers » du Togo ont été investis le 9 octobre 2017 au Palais des Congrès de Lomé.

- **Opérationnalisation de la nouvelle démarche de mobilisation des structures d'accueil**

Indicateur de l'activité : Nombre de CRV exploitant les nouveaux outils de mobilisation.

L'Agence nationale de volontariat au Togo (ANVT) a procédé au diagnostic des besoins en sensibilisation sur le volontariat. Ce qui a permis d'organiser des rencontres de concertations et d'échanges avec les Centres régionaux de volontariat (CRV) et de disséminer le plan annuel de sensibilisation des candidats et des structures d'accueil au volontariat.

- **Opérationnalisation du système de suivi-évaluation**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadres formés.

Les sessions de formation ont été organisées et 40 acteurs ont été formés sur l'utilisation du système de suivi-évaluation.

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

2.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé	Prof. ASSIMA-KPATCHA/ Directeur de l'enseignement supérieur	Projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé élaboré	1	0,82	-	-	7	-	-	-	-	-
Ratification de la directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA	GAMETI / Directrice de Cabinet	Directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA ratifié	1	1	639 000	737 000	2	639 000	1	0,87	2	737 000
Elaboration du tableau de bord des indicateurs	ZOGBEMA / Directeur de la prospective, de la planification et de l'évaluation	Tableau de bord des indicateurs du MESR disponible	1	0,62	2 500 000	1 248 500	4	1 550 000	0,62	1,24	6,45	2 013 710
Mettre en place un système de gestion des étudiants et des parcours universitaires	Prof. PALANGA / Conseiller technique	Rapport de l'étude disponible	1	1	83 786 000	-	7	83 786 000	1	-	7,00	-
Elaboration et validation du programme officiel de BTS et de Licence	Prof. ASSIMA-KPATCHA/ Directeur de l'enseignement supérieur	Programmes officiels de Licence et de BTS élaborés et validés	2	1,44	50 000 000	50 000 000	6	36 000 000	0,72	0,72	8,33	69 444 444

Elaboration de la politique nationale de la recherche au Togo	Prof. KOKOU / Directeur	Une politique nationale de la recherche disponible	1	0,45	45 000 000	0	8	20 250 000	0,45	-	17,78	-
Elaboration du projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires	Prof. KOKOU / Directeur	Projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires élaboré	1	1	-	0	6	-	-	-	-	-
Elaboration de la carte de la recherche au Togo	Prof. KOKOU / Directeur	Une carte de la recherche disponible	1	0,85	30 000 000	30 000 000	7	25 500 000	0,85	0,85	8,24	35 294 118
TOTAL			9	7,18	211 925 000	81 985 500	11	169 069 056	0,80	2,06	13,79	102 767 340

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 211 925 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (08) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 169 069 056 FCFA. L'indice de performance de l'échéancier (IPE) ou des délais est de 0,8 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 2,06. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 102 767 340 FCFA.

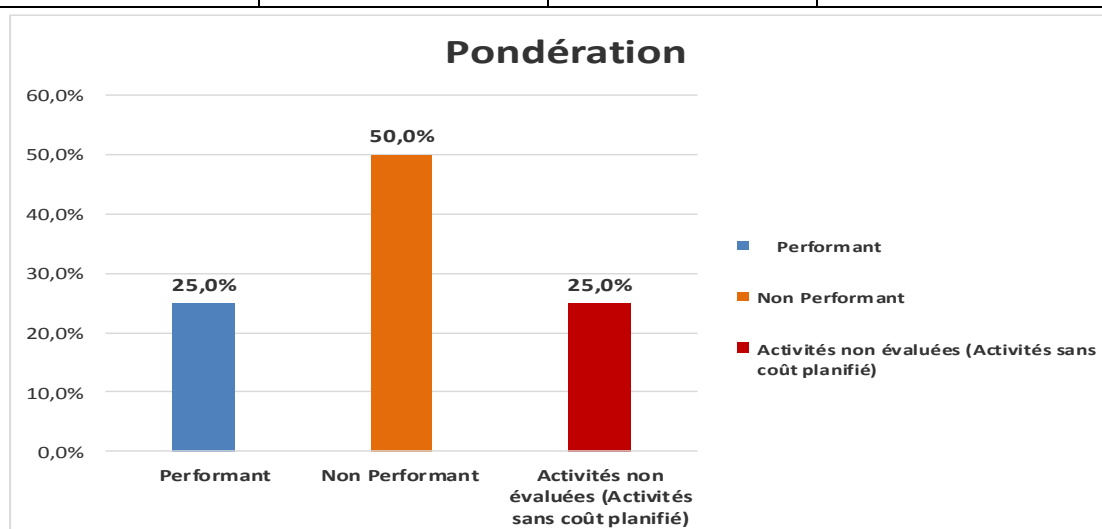
Au regard de l'analyse des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 2 mois 24 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 109 157 660 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performante	Non Performante	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	25%	50%	25%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 82%.

- **Ratification de la directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,87. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du tableau de bord des indicateurs** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,62 et 1,24. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mettre en place un système de gestion des étudiants et des parcours universitaires** : La mise en œuvre de l'activité est efficace car l'IPE est de 1. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration et validation du programme officiel de BTS et de Licence** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,72. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la politique nationale de la recherche au Togo** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,45. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Elaboration de la carte de la recherche au Togo** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,85. Le responsable de l'activité a été performant.

2.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de huit (08). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Ratification de la directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA**

Indicateur de l'activité : Directive N°01/2005/CM/UEMOA du 16/09/2015 sur l'égalité de traitement des étudiants ressortissants de l'UEMOA ratifié.

La directive est ratifiée et transposée au cours de l'année 2017.

- **Mettre en place un système de gestion des étudiants et des parcours universitaires**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude disponible.

L'étude de faisabilité a été réalisée et le rapport livré le 13 décembre 2017.

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

Indicateur de l'activité : Projet de décret portant statut des chercheurs fonctionnaires élaboré

Le projet de décret est élaboré et a fait l'objet d'une validation technique. Il est transmis au Secrétariat général du gouvernement.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Elaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé**

Indicateur de l'activité : Projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé élaboré

Le projet de décret a été élaboré et fait l'objet d'une révision en tenant compte des exigences de la nouvelle loi d'orientation votée à l'unanimité par l'Assemblée Nationale le 06 juin 2017. En outre, un projet d'arrêté de nomination des membres de la commission chargée de la rédaction du décret précisant les modalités d'application a été rédigé.

- **Elaboration du tableau de bord des indicateurs**

Indicateur de l'activité : Tableau de bord des indicateurs du MESR disponible

Le draft de tableau de bord des indicateurs de l'enseignement supérieur est élaboré par une équipe technique et nécessite une validation par l'ensemble des acteurs lors d'un atelier. Les ressources n'étant pas disponibles au 31 décembre, la validation a été reprogrammée pour l'année suivante.

- **Elaboration et validation du programme officiel de BTS et de Licence**

Indicateur de l'activité : Programmes officiels de Licence et de BTS élaborés et validés

Le premier semestre de l'année 2017 a été consacré à l'élaboration des outils tels que la norme de présentation des offres de formations de BTS et Licence, le code du participant, les termes de références et l'arrêté portant nomination des membres de la commission sur l'harmonisation.

De plus, une commission chargée de statuer sur les questions du domaine de la santé a été constituée. Elle va évaluer l'existant, établir un référentiel d'évaluation et élaborer les curricula spécifiques à la santé et répondant aux normes internationales. Le draft du programme de licence en science de l'ingénierie est disponible.

- **Elaboration de la politique nationale de la recherche au Togo (PNRT)**

Indicateur de l'activité : Une politique nationale de la recherche disponible

Les modalités administratives facilitant la mise en œuvre de l'activité ont été réglées et une réunion de prise de contact avec les différents organes s'est tenue le 28 février 2017 suivie d'une revue documentaire. Un atelier de lancement et de cadrage méthodologique a eu lieu les 12 et 13 avril 2017 et a connu la formation des membres des organes suivi d'une évaluation à mi-parcours le 15 mai.

Les ressources prévues par la loi de finances initiales pour la réalisation de cette activité n'ont pas été engagées. Toutes fois, certaines activités ont été réalisées grâce à l'appui de certains partenaires techniques et financiers.

- **Elaboration de la carte de la recherche au Togo**

Indicateur de l'activité : Une carte de la recherche disponible

Cette activité a trois composantes : la composante 1 qui concerne l'acquisition du matériel, la composante 2 qui concerne la collecte des données sur le terrain et la composante 3 qui concerne la rédaction de la carte au cours d'un atelier. L'année 2017 a connu l'acquisition du matériel, la première phase de collecte et la production du rapport partiel.

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

3.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(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 dans les préfectures du pays	SG/DGFP	Loi portant statut général de la fonction publique et son décret diffusés	1	1	9 994 800	9 994 800	12	9 994 800	1	1	12	9 994 800
Elaboration et mise en œuvre des textes d'application du statut général de la fonction publique	SG/DGFP	Nombre de textes d'application signée	1	0,5	1 000 000	-	12	500 000	0,5	-	24	-
Validation du plan de formation des agents de ministère	SG/DGFP	Plan de formation disponible et les agents du ministère formés	1	1	3 400 000	3 400 000	12	3 400 000	1	1	12	3 400 000
Mise en place du SIGPE	SG/DGIPE	le SIGPE est réalisé	1	0,1	150 000 000	0	12	15 000 000	0,1	-	120	-
Simplification des formalités et procédures administratives	SG/DGIPE	formalités et procédures administratifs identifiées simplifiées	1	0,5	5 000 000	2 181 000	12	2 500 000	0,5	1,15	24	4 362 600

Etude sur la déconcentration des services publics	SG/DGMA	Rapport d'étude disponible	1	0,9	10 461 350	10 461 350	12	9 415 215	0,9	0,9	13,33	11 623 722
Mise en place d'un système d'information à la Direction Générale du Travail	DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail	Le rapport de formation des inspecteurs disponible	1	1	12 500 000	12 500 000	0,36	12 500 000	1	1	0,36	12 500 000
Ratification des conventions 183 et 189 de l'OIT	DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail	La feuille de route est validée	1	1	4 200 000	4 200 000	0,26	4 200 000	1	1	0,26	4 200 000
Ratification de la convention 189 de l'OIT	DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail	La feuille de route est validée	1	1	4 826 000	4 826 000	0,26	4 826 000	1	1	0,26	4 826 000
Relance et revitalisation du Conseil National de Dialogue Sociale	Ministre	Le rapport du forum disponible	1	0,5	165 026 700	13 000 000	2,2	82 513 350	0,5	6,35	4,4	26 000 000
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	1	30 000 000	0	0,26	30 000 000	1	-	0,26	-
Mise en place de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation	AMOUSSOU Comlan Edmond	L'observatoire est opérationnel	1	0,5	10 000 000	5 000 000	1,4	5 000 000	0,5	1	2,8	10 000 000
TOTAL			12	9	406 408 850	65 563 150	12	304 806 638	0,75	4,65	16	87 417 533

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 406 408 850 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers douze (12) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces douze (12) indicateurs, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 304 806 638 pour le compte de l'année. L'indice de performance de l'échéancier (IPE) ou des délais est de 0,75 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 4,65. 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 programmées (ECA) est de 87 417 533.

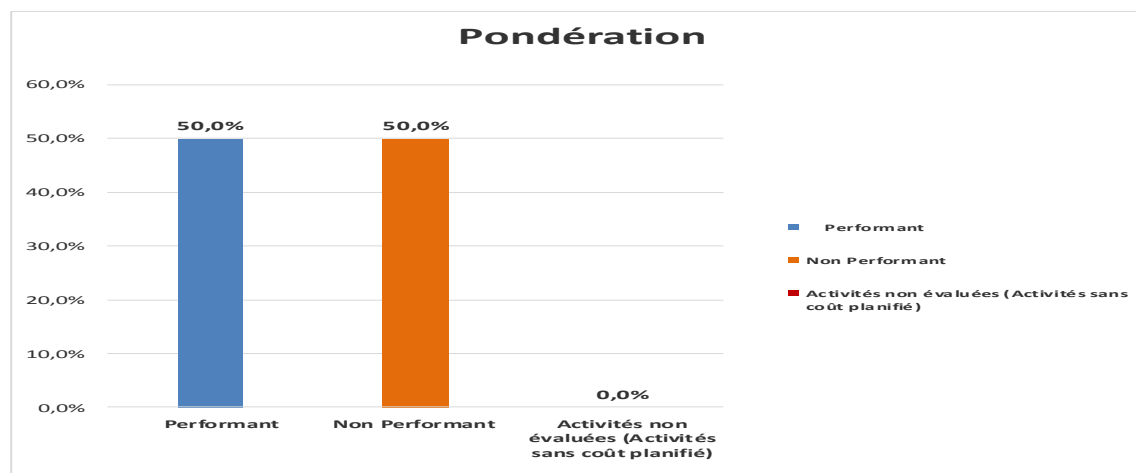
Au regard de l'analyse de résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées pour l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 318 991 317 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative n'a pas été performant dans la mise en œuvre de ses activités de réformes pour la gestion 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	50,0%	50,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application dans les préfectures du pays** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Poursuite des textes d'application du nouveau statut général de la fonction publique :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,5. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant
- **Validation du plan de formation des agents du ministère :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place du SIGPE :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,1. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Simplification des formalités et procédures administratives :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 1,15. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Etude sur la déconcentration des services publics :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,9. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Mise en place d'un système d'information à la Direction Générale du Travail :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Ratification de la convention 183 de l'OIT :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Ratification de la convention 189 de l'OIT :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Relance et revitalisation du Conseil National de Dialogue Sociale (CNDS) :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 6,35. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la stratégie de la migration de la main d'œuvre :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace car l'IPE est de 1. L'IPC n'a pas été calculé car le montant exécuté n'est pas connu. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation :** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

3.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de douze (12). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités totalement réalisées

Au total six (06) mesures de réforme ont été totalement réalisées à fin décembre 2017. Il s'agit de :

- **Vulgarisation du statut général de la fonction publique togolaise et de son décret d'application dans les préfectures du pays**

Indicateur : la loi portant statut général de la fonction publique et son décret vulgarisés

Le statut général de la fonction publique togolaise et son décret d'application ont été vulgarisés dans les préfectures.

- **Validation du plan de formation des agents de ministère**

Indicateur : plan de formation disponible

Le plan de formation des agents de la fonction publique est élaboré, validé en atelier et la version finale du document est disponible.

- **Mise en place d'un système d'information à la Direction Générale du Travail**

Indicateur : Le rapport de formation des inspecteurs disponible

Une application informatique de traitement des données statistiques a été développée. Les inspecteurs du travail et des lois sociales ont été formés à l'utilisation de cette application. Le rapport de la formation est disponible.

- **Ratification de la convention 183 de l'OIT**

Indicateur : La feuille de route validée

Une étude sur la conformité des dispositions de la convention 183 de l'OIT avec la législation et les pratiques nationales a été réalisée. Le rapport de l'étude a été validée en atelier avec les acteurs concernés et une feuille de route pour la ratification de la convention a été élaboré et validée.

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

Indicateur : La feuille de route validée

Une étude sur la conformité des dispositions de la convention 189 de l'OIT avec la législation et les pratiques nationales a été réalisée. Le rapport de l'étude a été validée en atelier avec les acteurs concernés et une feuille de route pour la ratification de la convention a été élaboré et validée.

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

Indicateur : La stratégie de la migration de la main d'œuvre disponible

Le document de la stratégie de la migration de la main d'œuvre a été élaboré, validé et la version finale est disponible.

b- Activités en cours de réalisation

Au total six (06) activités sont en cours de réalisation pour le compte du premier semestre 2017.

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

Indicateur : Nombre de textes d'application signée

Plusieurs textes d'applications du statut général de la fonction publique sont élaborés, il reste leurs adoption et signature.

Mise en place du SIGPE

Indicateur : le SIGPE est réalisé

Les Termes de références et le budget estimatif de la mise en place du Système intégré de gestion du personnel de l'Etat (SIGPE) sont disponibles. Le ministère est à la recherche de financement.

- **Simplification des formalités et procédures administratives**

Indicateur : formalités et procédures administratifs identifiées simplifiées

Les procédures administratives devant faire l'objet de simplification ont été identifiées. Les simplifications ne sont pas encore faites.

- **Etude sur la déconcentration des services publics**

Indicateur : Rapport d'étude disponible

L'étude sur la déconcentration des services publics a été réalisée le document a fait l'objet de validation en atelier. Mais la version finale n'est pas encore disponible.

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

Indicateur : Rapport du forum disponible

Le comité d'organisation du forum a fait des missions de partage d'expérience sur le système de dialogue social en Algérie et au Sénégal en 2017.

- **Mise en place de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation**

Indicateur : L'observatoire est opérationnel

Les textes devant créer et rendre opérationnel l'observatoire ont été élaborés et validés en atelier par les acteurs. Ils sont à l'étape de la signature.

4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique

4.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère des postes et de l'économie numérique se présente comme suit :

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 d'activité (produit)	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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Réorganisation du ministère	Madame le Ministre	Signature de l'arrêté portant organisation du ministère	1	0,9	0	0	12	0	-	-	-	-
Mettre en place la cellule d'implantation du budget programme	Madame le Ministre	Signature de l'arrêté portant création de la cellule d'implantation du Comité	1	0	0	0	12	0	-	-	-	-
Introduction de deux (02) FAI (Fournisseur d'Accès Internet)	Madame le Ministre	Licences FAI signées	2	2	0	0	12	0	-	-	-	-
Transformation du groupe Togo Télécom	Madame le Ministre	Rapport d'étude adopté et disponible	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Elaboration de lois sur la protection des données à caractère personnel	Madame le Ministre	Deux (02) lois : LTE & LOSITO adoptées	2	2	0	0	12	0	-	-	-	-
Introduction de projets pilotes dans le secteur postal	KASSIME	Document d'identification des projets pilotes éligibles adopté	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Elaboration de la politique sectorielle du secteur de la poste	KASSIME	La politique sectorielle poste adoptée	1	0,9	0	0	12	0	-	-	-	-
Construction de l'IXP (Point d'échange Internet)	M. ALI-KPOHOU	L'IXP construit et opérationnel	1	1	171 000 000	171 144 775	3	171 000 000	1	0,99	3	855 723 875
Construction d'un carrier hôtel	M. ALI-KPOHOU	le Carrier hôtel construit et opérationnel	1	0,33	8 000 000 000	0	12	2 640 000 000	0,33	-	36,36	-
Poursuivre le déploiement de la fibre optique pour les demandes spécifiques	M. AMOUZOU	Déployer pour 100% des demandes agréés	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Poursuivre le raccordement des bâ+C26+C30	M. AMOUZOU	Raccorder 100% des demandes agréés	500	560	0	0	12	0	-	-	-	-
Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans six (06) lycées publics d'enseignement technique	M. HAYIBOR	ENT déployé dans les 6 lycées	6	6	527 753 168	495 993 235	12	500 677 000	1	1,01	12	495 993 235
Formation des utilisateurs de l'ENT dans les six lycées bénéficiaires	M. HAYIBOR	6282 élèves formés; 471 enseignants formés; 100 personnel adm formés (bénéficiaires formés)	6 853	6 890	376 000 000	112 800 000	12	378 030 060	1,01	3,35	11,94	112 194 253
TOTAL			7 371	7 466,23	9 047 677 000	779 938 010	12	9 164 446 165	1,01	11,75	11,85	770 000 398

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 9 047 677 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers treize (13) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces treize (13) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 9 164 446 165 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,01 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 11,75. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois 26 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 770 000 398 FCFA.

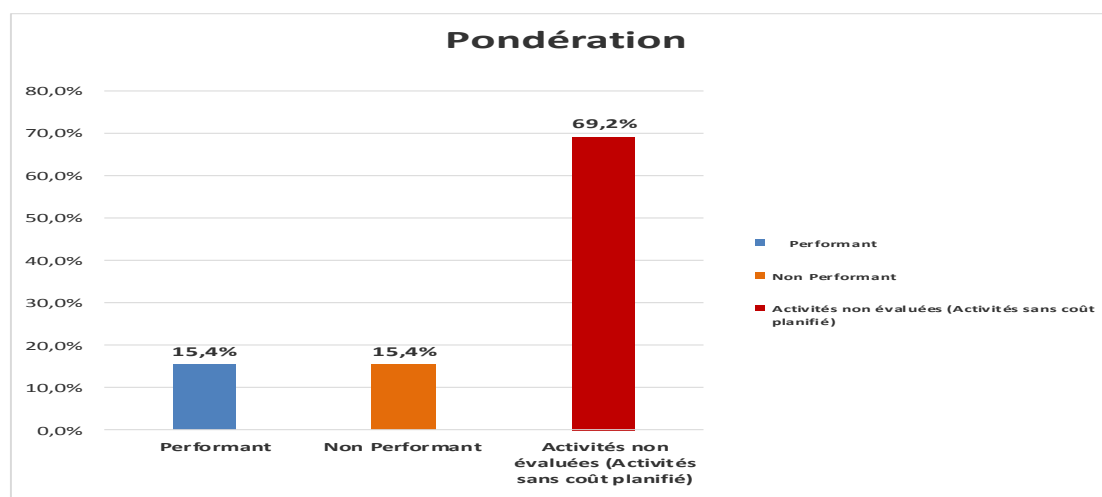
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il a fallu 4 jours de moins au ministère pour réaliser toutes les activités programmées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 8 277 676 602 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère des postes et de l'économie numérique n'a pas été performant dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	15,4%	15,4%	69,2%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.
- **Mise en place de la cellule d'implantation du budget programme** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Introduction de deux FAI (Fournisseur d'Accès Internet)** : 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 :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Elaboration de la politique sectorielle du secteur de la poste :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.
- **Construction de l'IXP (Point d'échange Internet) :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,99. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Construction d'un « carrier hôtel » :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,33. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Déploiement de la fibre optique :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Poursuivre le raccordement des bâ+C26+C30 :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 112%.
- **Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans six (06) lycées publics d'enseignement technique :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,01. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des utilisateurs de l'ENT dans les six lycées bénéficiaires :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,01 et 3,35. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

4.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de treize (13) et sont partiellement réalisées. L'état d'exécution se présente comme suit :

- **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 finalisé.

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

Indicateur de l'activité : Loi adoptée

Les deux (02) lois ont été adoptées par l'Assemblée nationale le 13 juin 2017.

- **Transformation du groupe Togo Télécom**

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

Le processus est arrivé à son terme et le rapport déjà présenté, adopté en conseil des ministres et les nouvelles entités à mettre en place connues.

- **Déploiement de la fibre optique pour les demandes spécifiques**

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

Toutes les demandes spécifiques en déploiement de la fibre optique ont été satisfaites. Il s'agit des travaux de déploiement de fibre optique sur de nouveaux sites non prévus initialement par projet.

- **Raccordement des bâtiments administratifs des administrations publiques et des administrations privées d'intérêt général**

Indicateur de l'activité : Nombre de bâtiments administratifs interconnectés

Les travaux de raccordement des bâtiments administratifs sont réalisés à plus de 100% (500 bâtiments prévus, 560 bâtiments raccordés). Tous les sites connectés et les équipements installés

- **Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans six (06) lycées publics d'enseignement technique**

Indicateur de l'activité : Nombre de d'établissements scolaires où l'ENT est déployé

Les travaux de déploiement de l'ENT dans les six (06) établissements scolaires sont réalisés à 100% au 31 décembre 2017.

- **Formation des utilisateurs de l'ENT dans les six lycées bénéficiaires**

Indicateur de l'activité : Nombre de bénéficiaires formés

Après la mise en place du dispositif technique, la formation des utilisateurs, des différentes actions d'accompagnement et de suivi sont conduites aussi bien au sein des lycées qu'au niveau institutionnel. A cet effet, 6890 bénéficiaires sont formés en fin décembre 2017 soit un taux de 100,54%.

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

Indicateur de l'activité : Rapport d'étude pour la pérennisation des projets pilotes sélectionnés comme éligibles validé

L'étude pour la sélection des projets pilotes éligibles à introduire dans le secteur postal est finalisée et le rapport est disponible.

- **Construction de l'IXP**

Indicateur de l'activité : étude réalisée

La construction de l'IXP a été finalisée et est opérationnel.

a- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités de réformes qui ont été partiellement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Arrêté portant organisation du ministère

Le décret portant organisation du ministère des postes et de l'économie numérique a été élaboré et transmis à l'autorité pour signature.

- **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.

L'arrêté portant création de la cellule d'implantation du budget programme et celui portant nomination des membres sont élaborés.

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

Indicateur de l'activité : Document de politique sectorielle validé

Le projet de politique sectorielle de la poste est élaboré et soumis à l'autorité pour adoption. Le taux d'exécution est de 90%.

- **Construction d'un « carrier hôtel »**

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

Le projet de construction du « carrier hôtel » est en cours. A ce jour le Dossier d'Appel d'Offre est élaboré et son lancement est imminent.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une (01) seule activité de réforme n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

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

5. Ministère des Infrastructures et des Transports

5.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère des infrastructures et des transports se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en fin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Adoption et mise en œuvre du nouvel organigramme du ministère	Marc SONDOU / Directeur de Cabinet	1 décret portant réorganisation du ministère opérationnel	1	0	0	0	9	-	-	-	-	-
Revue des textes réglementaires et législatifs sur le transport routier	M. SIKAO/DGT	6 textes réglementaires et législatifs sur le transport routier relus	6	6	152000 000	152 000 000	3	152 000 000	1,00	1,00	3,00	152 000 000
Elaboration des textes d'application du nouveau code de la marine marchande	M. SIKAO/DGT	10 textes d'application élaborés	10	6	0	0	12	-	-	-	-	-
Formation du personnel du ministère	M. APELETE	50 agents du ministère formés	50	50	5 240 000	5240 000	1	5 240 000	1,00	1,00	1,00	5 240 000
Renforcement des capacités des PME	M.ABOU, DPESE / DG du CERFER	140 agents des PME formés	140	140	30 000 000	25 000 000	12	30 000 000	1,00	1,20	12,00	25 000 000

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en fin 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Construction du pont de 125 m à Alinmondji (Elavagnon)	AMAH / Directeur des Routes	Pont de 125 m réceptionné	1	0,90	4 176 373 202	2 970 236 478	12	3 758 735 882	0,90	1,27	13,33	3 300 262 753
Projet de réhabilitation de 30 km de route Lomé-Cotonou (phase 2) et de protection côtière	AMAH / Directeur des Routes	Réhabilitation de 10 km de route entre Avépozo -Aného et construction de 28 épis sur 13 km	10	0	26 284 564 300	0	5	-	0,00	-	-	-
Lutte contre la surcharge des véhicules lourds de marchandises	M. AGBOKPE,DTRF/ et le DG de la SAFER	80% des véhicules de transports de marchandises pesés respectent les normes de chargement	80	89	6000 000	6000 000	12	6 675 000	1,11	1,11	10,79	5 393 258
Mise en place du système qualité ISO	M. AMAH Atchou	Taux de 75% de mise en œuvre du planning d'établissement du système de gestion de la qualité	75	68	44 475 000	10 000 000	12	40 324 000	0,91	4,03	13,24	11 029 412
Réhabilitation de la voirie interne du port	Contre-Amiral Fogan Kodjo ADEGNON/DG	Taux de réalisation de 5%	5	0	8 067 621 000	0	5	-	0,00	-	-	-
TOTAL			378	360	38 766 273 502	3 168 476 478	84	36 920 260 478	0,95	11,65	12,60	3 326 900 302

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 38 766 273 502 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces dix (10) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 36 920 260 478 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,95 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 11,65. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 3 326 900 302 FCFA.

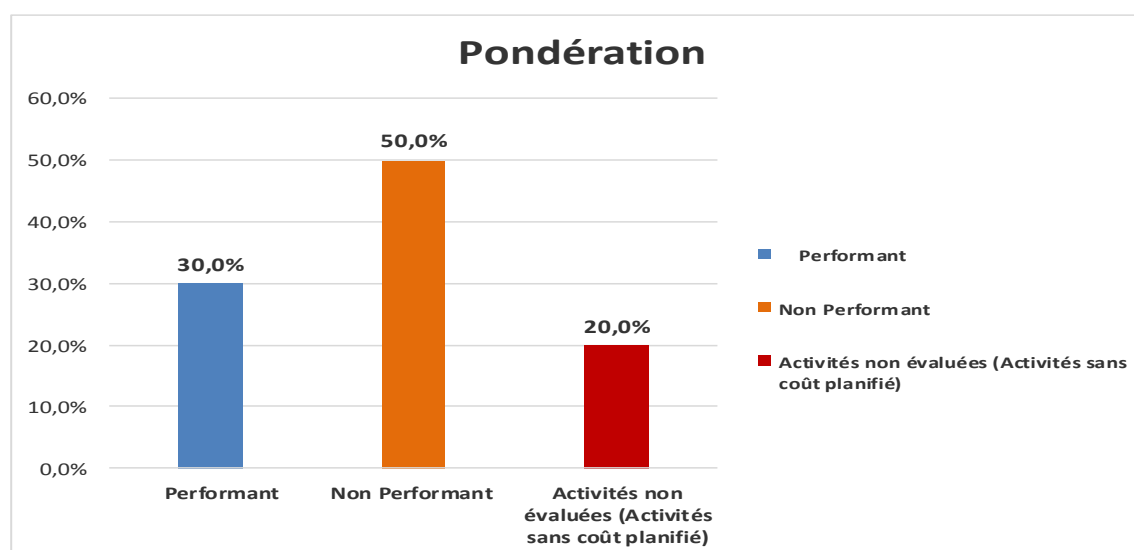
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 18 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées pour l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 35 429 373 200 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère des infrastructures et des transports n'a pas été performant dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	30,0%	50,0%	20,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Adoption et mise en œuvre du nouvel organigramme du ministère :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 10%.

- **Revue des textes législatifs et réglementaires sur le transport routier** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration des textes d'application du nouveau code de la marine marchande** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 60%.
- **Formation du personnel du ministère** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant
- **Renforcement des capacités des PME** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,2. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Construction du pont de 125 m à Alinmondji (Elavagnon)** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,9 et 1,27. Le responsable cette activité n'a pas été performant.
- **Projet de réhabilitation de 30 km de route Lomé-Cotonou (phase 2) et de protection côtière** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. L'IPE et l'IPC n'ont pas été calculés. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Lutte contre la surcharge des véhicules lourds de marchandises** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,11. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Mise en place du système qualité ISO** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,91 et 4,03. Le responsable cette activité n'a pas été performant.
- **Réhabilitation de la voirie interne du port** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée.

5.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de dix (10). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Quatre (04) activités de réformes ont été totalement réalisées. Il s'agit de :

- **Revue des textes législatifs et réglementaires sur le transport routier**

Indicateur de l'activité : six (06) textes législatifs ou réglementaires du sous-secteur routier relus

Tous les 6 textes ciblés sont relus. Cette opération vise à conformer ces textes au code de la route du 07 juin 2013.

- **Formation du personnel du ministère**

Indicateur de l'activité : 50 agents du ministère formés.

Les 50 agents sont formés.

- **Renforcement des capacités des PME**

Indicateur de l'activité : 140 agents des PME formés

Cent quarante (140) agents provenant de petites et moyennes entreprises nationales ont été formés en deux vagues au second semestre 2017 au Centre régional de formation pour entretien routier (CERFER).

- **Lutte contre la surcharge des véhicules lourds**

Indicateur de l'activité : 80% des véhicules de transport de marchandises pesés respectent les normes de chargement.

Sur 100 véhicules de transport de marchandises pesés aux postes de contrôle (zone portuaire ou poste de pesage de Djéréhouyé situé à 12 km au nord de la ville d'Atakpamé), 89 respectent les normes de chargement.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Elles sont au nombre de six (06). Il s'agit de :

- **Adoption et mise en œuvre du nouvel organigramme du ministère**

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

Le projet de décret est passé en première lecture au Conseil des Ministres.

- **Elaboration des textes d'application du nouveau code de la marine marchande**

Indicateur de l'activité : 10 textes d'application élaborés

Six (06) textes sont élaborés et soumis à l'approbation d'un comité ad 'hoc.

- **Construction du pont de 125 m à Alinmondji (Elavagnon)**

Indicateur de l'activité : 1 pont de 125 m de long réceptionné ainsi que la piste d'accès de 11 km.

L'état d'avancement physique des travaux est de 90%. La voie d'accès de 11 km est en bitumage.

- **Projet de réhabilitation de 30 km de route Lomé-Cotonou (phase 2) et de protection côtière**

Indicateur de l'activité : 10 km de route réhabilitée et 28 épis construits sur 13 Km.

Le marché a été attribué au cours du deuxième semestre.

- **Mise en place du système qualité ISO**

Indicateur de l'activité : Un taux de 75% de mise en œuvre du planning d'établissement du système de gestion de la qualité réalisé.

La mise en œuvre du planning est à 68 %. En effet, la réalisation de plusieurs tâches notamment la définition des indicateurs de performance par processus, la validation des objectifs qualité et des indicateurs de performances ainsi que la sensibilisation (recyclage) au système qualité (2016) politique, manuel et procédures qualité s'est poursuivie au deuxième semestre 2017.

- **Réhabilitation de la voirie interne du port**

Indicateur de l'activité : Taux de réhabilitation de 5%.

Le marché a été attribué au second semestre 2017.

6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile

6.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la sécurité et de la protection civile se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaborer et faire signer le décret portant organisation et fonctionnement du ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC)	Chef d'Escadron MELEOU Kpatchaa, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre	Un (01) décret adopté, signé et disponible	1	0	0	0	6	-	-	-	-	-
Elaborer et faire signer le décret portant organisation et fonctionnement de la direction générale de la police nationale (DGPN)	Chef d'Escadron MELEOU Kpatchaa, Conseiller juridique / Cabinet du Ministre	Un (01) décret adopté, signé et disponible	1	0	0	0	6	-	-	-	-	-
Actualiser le budget-programme du ministère	Lieutenant-Colonel AWADE Wéla, Directeur des affaires administratives et financières	Un (01) document actualisé et disponible	1	1	0	0	4	-	-	-	-	-
Sensibiliser les élus locaux et les leaders d'opinion sur le concept de police de proximité	Lieutenant-Colonel AKOBI Mensah, attaché de cabinet / Cabinet du Ministre	Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés à l'endroit des élus locaux et des leaders d'opinion	35	14	87 045 000	34 818 000	12	34 818 000	0,4	1	30	87 045 000

Diffuser des messages à travers les radios de proximité et autres médias sur le concept de police de proximité	Lieutenant-Colonel AKOBI Mensah, attaché de cabinet / Cabinet du Ministre	Contrat de prestation signé avec les médias et exécuté	44	44	4 500 000	4 500 000	4	4 500 000	1	1	4	4 500 000
TOTAL			82	59	91 545 000	39 318 000	12	65 867 744	0,7	1,7	16,7	54 645 356

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 91 545 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

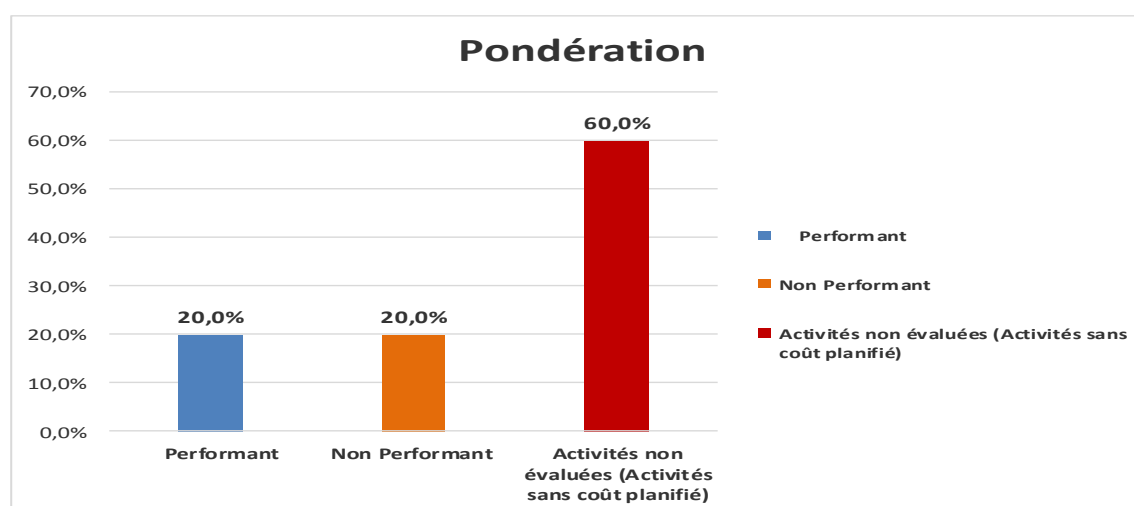
La valeur acquise de ces cinq (05) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 65 867 744 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,70 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,7. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 21 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 54 645 356 FCFA.

Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 21 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées pour l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 36 899 644 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère de la sécurité et de la protection civile n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	20,0%	20,0%	60,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaborer et faire signer le décret portant organisation et fonctionnement du ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC) :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Elaborer et faire signer le décret portant organisation et fonctionnement de la direction générale de la police nationale (DGPN) :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.

- **Actualiser le budget-programme du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Sensibiliser les élus locaux et les leaders d'opinion sur le concept de police de proximité** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,40 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Diffuser des messages à travers les radios de proximité et autres médias sur le concept de police de proximité** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Diffusion des messages à travers les radios de proximité et autres médias sur le concept de police de proximité**

Indicateur de l'activité : Nombre de passages sur les médias

Un contrat de prestation a été signé avec l'agence FOCUS YACOU pour la prestation. La campagne a été menée par douze (12) presses écrites, dix (10) radios et deux chaînes de télévision, à travers la diffusion des spots publicitaires, des articles et émissions sur la police de proximité, au cours de la période allant de juillet à septembre avec succès. L'activité a été réalisée avec le soutien financier de la fondation Hanns Seidel

- **L'actualisation du budget-programme du ministère**

Indicateur de l'activité : Document de budget programme 2018-2020 disponible

Le budget-programme du département a été actualisé et transmis au Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Une activité a été partiellement réalisée. Il s'agit de :

- **Sensibilisation des élus locaux et des leaders d'opinion sur le concept de police de proximité**

Indicateur de l'activité : Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés à l'endroit des élus locaux et des leaders d'opinion

Dans le cadre de ce projet, le Ministère de la sécurité et de la protection civile a donc programmé réaliser au cours de l'année 2017 des ateliers de sensibilisation à l'endroit des élus locaux et des leaders d'opinion dans toutes les préfectures du Togo. Ces ateliers ont démarré et à ce jour quatorze (14) préfectures en ont déjà bénéficié. Il s'agit, dans la première région de police, des préfectures de Anié, Agou, Aneho, Afagnan, de Bas-Mono, Kloto, Kévé et dans la deuxième, des préfectures de Kéran, Doufelgou, Blitta, Sotouboua, Sokodé et d'Assoli.

c- Activités non réalisées

Les activités non réalisées sont au nombre de deux (2). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Décret adopté et signé

Le projet de décret a été adopté en conseil des ministres mais en attente de signature.

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

Indicateur de l'activité : Décret adopté et signé

Le projet de décret a été adopté en conseil des ministres mais en attente de signature.

7. Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine

7.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine se présente comme suit :

7.1.1 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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Construire un parking et aménager la cour du ministère	M. EDORH, DvBCMR	parking construit et cour aménagée	1	1	16 564 604	16 564 604	12	16 564 604	1	1	12	16 564 604
Etendre du réseau internet à l'ensemble du ministère	M. EDORH, DvBCMR	réseau internet étendu à l'ensemble du ministère	1	1	14 000 000	14 000 000	12	14 000 000	1	1	12	14 000 000
Promouvoir l'intégration des peuples	Mme. BALI, DIA	Semaine de l'intégration africaine organisée	1	1	23 915 000	23 915 000	6	23 915 000	1	1	6	23 915 000
Opérationnaliser l'Autorité nationale pour l'interdiction des armes chimiques (ANIAC)	Colonel KPELEGA, DADS	ANIAC opérationnel	1	1	150 000 000	150 000 000	12	150 000 000	1	1	12	150 000 000
Soumettre le document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEEX) aux autorités	M. BODJONA, DTE	document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEEX) soumis aux autorités	1	0,7	0	0	12	0	-	-	-	-
Elaborer le guide des togolais de l'extérieur	M. BODJONA, DTE	guide des togolais de l'extérieur élaboré	1	0,64	1 500 000	0	12	960 000	0,64	-	18,75	0
TOTAL			6	5,34	205 979 604	204 479 604	12	183 321 848	0,89	0,90	13,48	229 752 364

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 205 979 604 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (06) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces six (06) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 183 321 848 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,89 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 0,90. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois 14 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 229 752 364 F CFA.

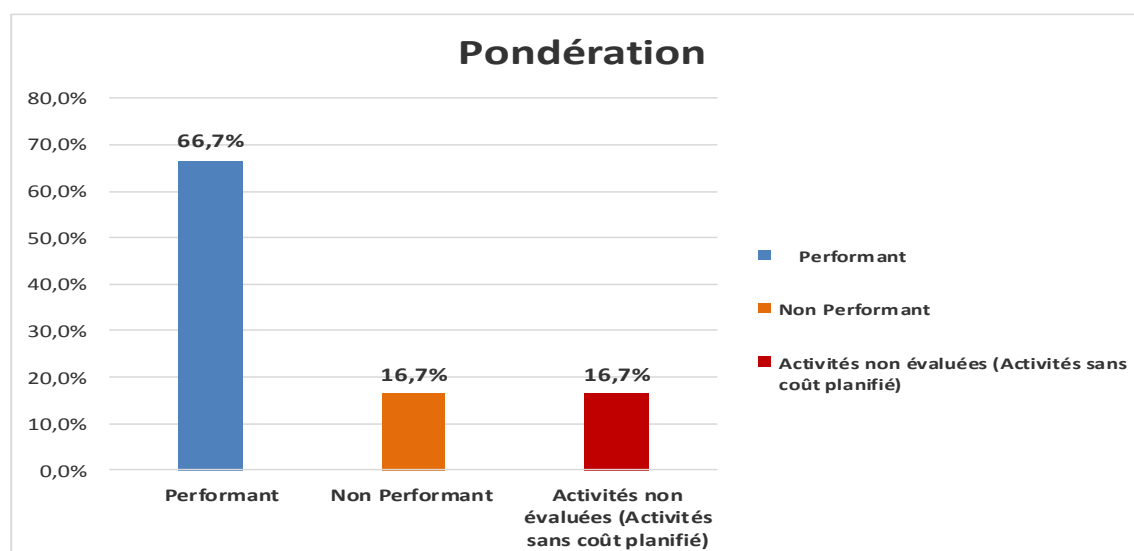
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 1 mois 14 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 23 772 760 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	66,7%	16,7%	16,7%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Construire un parking et aménager la cour du ministère :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Etendre du réseau internet à l'ensemble du ministère :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Promouvoir l'intégration des peuples :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Opérationnaliser l'Autorité nationale pour l'interdiction des armes chimiques (ANIAC) :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Soumettre le document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEX) aux autorités :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 70%.
- **Elaborer, éditer et vulgariser le guide des togolais de l'extérieur :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,64. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

7.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de six (06). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités totalement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Construire un parking et aménager la cour du ministère**

Indicateur de l'activité : Parking construit et cour aménagée.

Le ministère poursuit sa politique de renforcement de capacités en infrastructures avec la construction d'un parking pour les véhicules. Ce qui vient pallier un tant soit peu le problème de garage de véhicule et d'encombrement de la cour donnant ainsi un visage plus attrayant au ministère.

- **Etendre le réseau internet à l'ensemble du ministère**

Indicateur de l'activité : Réseau internet étendu à l'ensemble du ministère.

L'extension de la connexion internet à tous les bâtiments du ministère a été réalisée pour rendre l'administration plus performante et moderne.

- **Promotion de l'intégration des peuples**

Indicateur de l'activité : Semaine de l'intégration africaine organisée

La semaine de l'intégration africaine a été organisée les 24 et 25 mai 2017 avec pour objectif de vulgariser les textes sur la libre circulation des personnes et des biens et de marquer le 55^{ème} anniversaire de l'Union africaine.

- **Opérationnalisation de l'Autorité nationale pour l'interdiction des armes chimiques (ANIAC)**

Indicateur de l'activité : L'agence ANIAC opérationnel

Les activités de l'Autorité Nationale pour l'Interdiction des Armes Chimiques (ANIAC-TOGO) ont été lancées le 29 septembre 2017 par le ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine afin de marquer l'engagement du Togo pour la promotion de la paix et le désarmement. Il s'agit d'une structure de gestion, de contrôle et d'interdiction de la circulation illicite des produits chimiques au Togo.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Soumission du document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEEX) aux autorités**

Indicateur de l'activité : Document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEEX) soumis aux autorités

Le comité chargé de finaliser le document du FITEEX a été mis en place par arrêté du ministre et est opérationnel.

- **Elaboration, édition et vulgarisation du guide des togolais de l'extérieur**

Indicateur de l'activité : Guide des togolais de l'extérieur élaboré

Le guide des togolais de l'extérieur est élaboré. La direction des Togolais de l'extérieur (DTE) n'a pas pu mobiliser les moyens pour l'édition et la vulgarisation de ce document.

8. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique

8.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*cible atteinte/cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP/IPC
Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole	KOLANI / Directeur de Cabinet Dr BALI/SG	1 document (draft 1 de la loi)	1	0,77	-	-	7	-	-	-	-	-
Réalisation de l'audit stratégique et organisationnel de l'ITRA/ICAT	BONFOH/DG ITRA Dr ALEGONH-GOH/DG ICAT	Rapport de l'audit SO disponible	1	0,82	24 000 000	18 000 000	9	19 680 000	0,82	1,09	10,98	21 951 220
Etablissement de cartes de fertilité et d'occupation des terres, la carte des potentialités agricoles et la promotion du système d'information géographique	BONFOH/DG ITRA	Carte de fertilité disponible	1	1,00	530 000 000	530 000 000	11	530 000 000	1,00	1,00	11,00	530 000 000
Elaboration de la stratégie nationale de vulgarisation agricole	Dr ALEGONH-GOH/DG ICAT	Document de la SNVA élaboré	1	0,05	45 000 000	0	5	2 250 000	0,05	0	100,00	-
Aménagement du 4ème lac et construction des ouvrages de drainage	EHLI/COD PAUT II	lac et grands canaux réceptionnés	4	3,19	4 862 612 423	12 697 069 340	12	3 877 933 407	0,80	0,31	15,05	15 921 090 082
Adoption du décret portant organisation du ministère	KOLANI / Directeur de Cabinet Dr BALI/SG	Décret adopté	1	0,56	0	0	12	-	-	-	-	-
Elaboration et validation du document de plan d'investissement	KOLANI / Directeur de Cabinet Dr BALI/SG	Document de plan d'investissement	1	1,00	40 000 000	40 000 000	12	40 000 000	1,00	1,00	12,00	40 000 000

agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN)												
Réalisation des études sur le projet Agropole	KOLANI / Directeur de Cabinet Dr BALI/SG	Document de l'étude	1	0,48	3 070 000 000	1 602 540 000	12	1 467 460 000	0,48	0,92	25,10	3 352 594 142
Valider et adopter la politique nationale de l'eau et de l'assainissement	ALASSANI/Directeur DPPSE	1 document	1	1,00	30 000 000	30 000 000	2	30 000 000	1,00	1,00	2,00	30 000 000
Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé)	Dr BALI/SG	Document de restructuration	1	0,44	0	0	8	0	0,00	0,00	0,00	-
TOTAL			13	9,31	8 601 612 423	14 917 609 340	12	6 161 401 145	0,72	0,41	16,8	20 825 700 324

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 8 601 612 423 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2017.

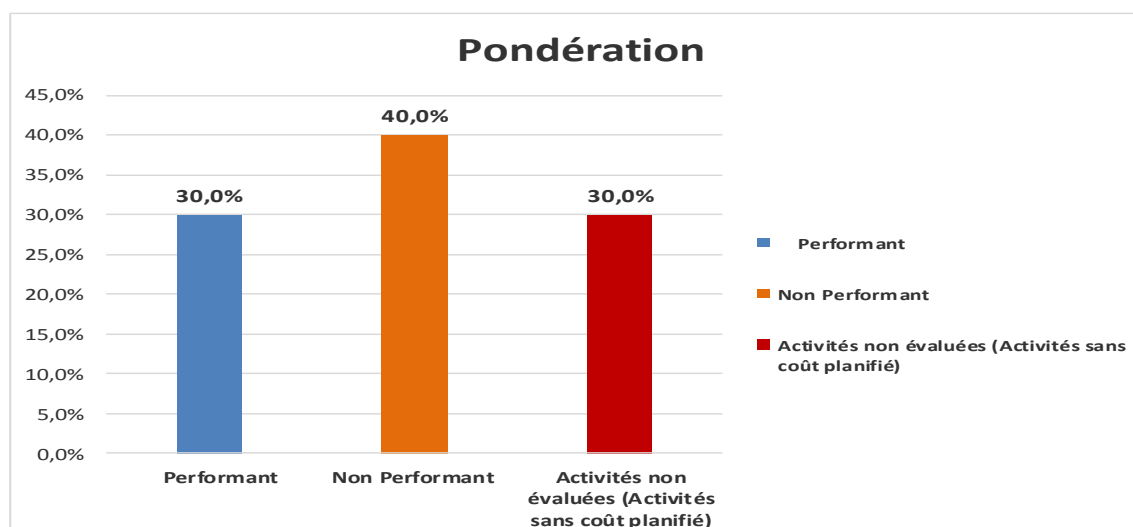
La valeur acquise de ces dix (10) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 6 161 401 145 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,72 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,41. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 20 825 700 324 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, Il faudra 04 mois 24 jours de plus au ministère pour terminer toutes les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 12 224 087 901 FCFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes prévues en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	30,0%	40,0%	30,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 77,4%.

- **Réalisation de l'audit stratégique et organisationnel de l'ITRA/ICAT** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,82 et 1,09. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Etablissement des cartes de fertilité et d'occupation des terres, la carte des potentialités agricoles et la promotion du système d'information géographique** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie nationale de vulgarisation agricole** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,05. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été engagée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Aménagement du 4ème lac et construction des ouvrages de drainage** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,80 et 0,31. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Adoption du décret portant organisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 56,4%.
- **Elaboration et validation du document de plan d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN)** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation des études sur le projet Agropole** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,48 et 0,92. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Validation et adoption de la politique nationale de l'eau et de l'assainissement** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé)** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 44%.

2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de dix (10). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Etablissement des cartes de fertilité et d'occupation des terres, la carte des potentialités agricoles et la promotion du système d'information géographique**

Indicateur de l'activité : Carte de fertilité disponible.

La carte de fertilité des sols est établie sur 130 000 hectares contre 100 000 hectares initialement prévus, plus particulièrement dans les zones destinées aux agropoles Oti, Kara, Haut-Mono Nord, Haut-Mono Sud et Bas-Mono.

- **Elaboration et validation du document de plan d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN)**

Indicateur de l'activité : Document de plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN) élaboré et validé

Le document a été élaboré et validé les 11 et 12 décembre 2017 à Lomé.

- **Validation et adoption de la politique nationale de l'eau et de l'assainissement**

Indicateur de l'activité : Document de politique nationale de l'eau et de l'assainissement élaboré et validé

Le document a été élaboré, validé et disponible.

- b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017**

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de sept (7). Il s'agit de :

- **Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole**

Indicateur de l'activité : la loi d'orientation agricole adoptée et opérationnelle

Le draft1 de la loi a été élaboré et est actuellement en discussion à l'interne pour validation.

- **Réalisation de l'audit stratégique et organisationnel de l'ITRA/ICAT**

Indicateur de l'activité : Document d'audit disponible

Les consultants internationaux ont été recrutés et le premier rapport disponible a été provisoirement validé lors d'un atelier technique à Notsé. L'atelier de validation national est en cours de préparation.

- **Elaboration de la stratégie nationale de vulgarisation agricole**

Indicateur de l'activité ! Document de stratégie nationale de vulgarisation agricole disponible

Un nouveau terme de référence a été élaboré et validé suite au rejet du premier document pour non-conformité aux spécifications techniques.

- **Aménagement du 4ème lac et construction des ouvrages de drainage**

Indicateur de l'activité : 1 Lac et 3 grands canaux construits

La construction du 4^{ème} lac est à 84 % de réalisation et les ouvrages de drainage sont environ à 90 % de réalisation (la construction des dalots est achevée et les éléments de trapézoïdaux et la construction des pistes sont en cours).

- **Adoption du décret portant organisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation du ministère pris

Le décret portant organisation du ministère a été élaboré et validé avec toutes les observations du SGG.

- **Réalisation des études sur le projet Agropole**

Indicateur de l'activité : Rapport d'études de projet réalisé

Les études sur les agropoles sont entièrement réalisées. Le rapport définitif a fait l'objet des amendements au niveau de la banque africaine de développement (BAD). Des avenants ont été ajoutés aux études complémentaires à réaliser. A cet effet, le délai de dépôt définitif est prévu pour la fin du premier semestre 2018.

- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé)**

Indicateur de l'activité : 1 décret de restructuration

Le texte et le rapport de présentation sont élaborés et seront transmis au SGG pour avis.

9. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales

9.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*cible atteinte/cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP/IPC
Réorganisation du ministère	DOUTI/SG	Un (01) décret portant organisation du MATDCL est disponible et diffusé	1	0,56	0	0	12	0	-	-	-	-
Règlementation de la liberté religieuse et de culte	BELEI/DC	Une loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est disponible	1	0,77	0	0	12	0	-	-	-	-
Règlementation de la liberté d'association	IDO/DLPAP	Une loi relative au cadre juridique de la société civile est disponible	1	0,90	0	0	12	0	-	-	-	-
Mise en place des collectivités territoriales	TOUH/DDCL	Une loi portant création des communes disponible	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales	TOUH/DDCL	Un (01) décret portant définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales est disponible	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation	TOUH/DDCL	Une loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation est disponible	1	0,90	0	0	12	0	-	-	-	-
Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales	TOUH/DDCL	Une loi portant transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales est disponible	1	0,90	0	0	12	0	-	-	-	-
Mise en place du dispositif institutionnel de suivi de la décentralisation	TOUH/DDCL	Un décret portant création du conseil national de suivi de la décentralisation est disponible	1	1	0	0	12	0	-	-	-	-
TOTAL			8	7,03	0	0	12	0	-	-	-	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

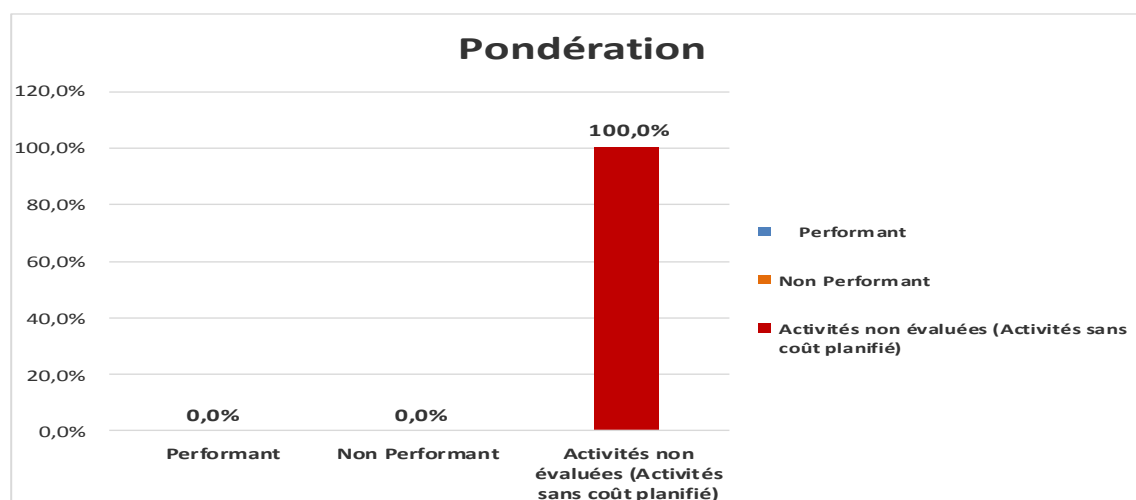
Selon le PTBA, le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (08) indicateurs prévus pour l'année 2017.

Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la méthode de la valeur acquise n'a pas été possible. L'évaluation se concentre uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique de la mise en œuvre des activités inscrites en 2017 est de 87,9%.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0%	0%	100,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 56%.
- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 77%.
- **Règlementation de la liberté d'association** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.
- **Mise en place des collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.
- **Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%.
- **Mise en place du dispositif institutionnel de suivi de la décentralisation** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

9.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités des réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de huit (08). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Mise en place des collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : Une loi portant création des communes disponible

La loi portant création de communes a été adoptée le 23 juin 2017 à l'Assemblée nationale. Au total 116 communes ont été créées (loi n°2017-008 du 29 juin 2017 portant création des communes).

- **Définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : Un (01) décret portant définition des ressorts territoriaux des collectivités territoriales est disponible

Les ressorts territoriaux et chef-lieu des communes sont fixés par deux décrets. Le premier décret fixe les ressorts territoriaux et chef-lieu des communes de la région maritime et la région des savanes, alors que le second décret fixe les ressorts territoriaux et chef-lieu des communes des régions de la Kara, Centrale et des Plateaux.

- **Mise en place du dispositif institutionnel de suivi de la décentralisation**

Indicateur de l'activité : Un (01) décret portant création du conseil national de suivi de la décentralisation est disponible

Le Conseil national de suivi de la décentralisation (CNSD) a été créé le 19 janvier 2017 (décret N°2017-004/PR du 19 janvier 2017, modifié par le décret N°2017-047/PR du 31 mars 2017).

La nomination des membres du CNSD est intervenue le 31 mars 2017 (décret N°2017-048/PR du 31 mars 2017). Le CNSD a tenu sa première réunion au cours de l'année 2017.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Un (01) décret portant organisation du MATDCL est disponible et diffusé.

L'avant-projet de décret portant organisation du MATDCL est en cours d'élaboration.

- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte**

Indicateur de l'activité : Une loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est disponible

L'avant-projet de loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est élaboré.

- **Règlementation de la liberté d'association**

Indicateur de l'activité : Une loi relative au cadre juridique de la société civile est disponible

Le projet de loi relative au cadre juridique de la société civile a été adopté en conseil des ministres.

- **Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation**

Indicateur de l'activité : une loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation est disponible

Le projet de loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation a été adopté en conseil des ministres.

- **Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : une loi portant transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales est disponible

Les aspects relatifs au transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales sont pris en compte dans le projet de loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation.

10. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé

10.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère du commerce et de la promotion du secteur privé se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja)	GALLEY	01 Rapport pour la promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja)	1	1	24 000 000	17 000 000	4	24 000 000	1,00	1,41	4	17 000 000
Etude de faisabilité pour la mise en place de l'Agence de promotion des exportations du Togo	GALLEY	01 Rapport de l'étude de faisabilité pour la mise en place de l'Agence de promotion des exportations du Togo	1	1	16 000 000	10 000 000	6	16 000 000	1,00	1,60	6	10 000 000
Organisation de l'atelier d'actualisation de la catégorisation des mesures	GALLEY	01 Rapport de l'atelier d'actualisation de la catégorisation des mesures	1	1	20 000 00	16 000 000	3	20 000 000	1,00	0,13	3	16 000 000
TOTAL			3	3	60 000 000	43 000 000	9	60 000 000	1,00	1,40	9	43 000 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié environ 60 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (03) indicateurs prévus pour l'année 2017.

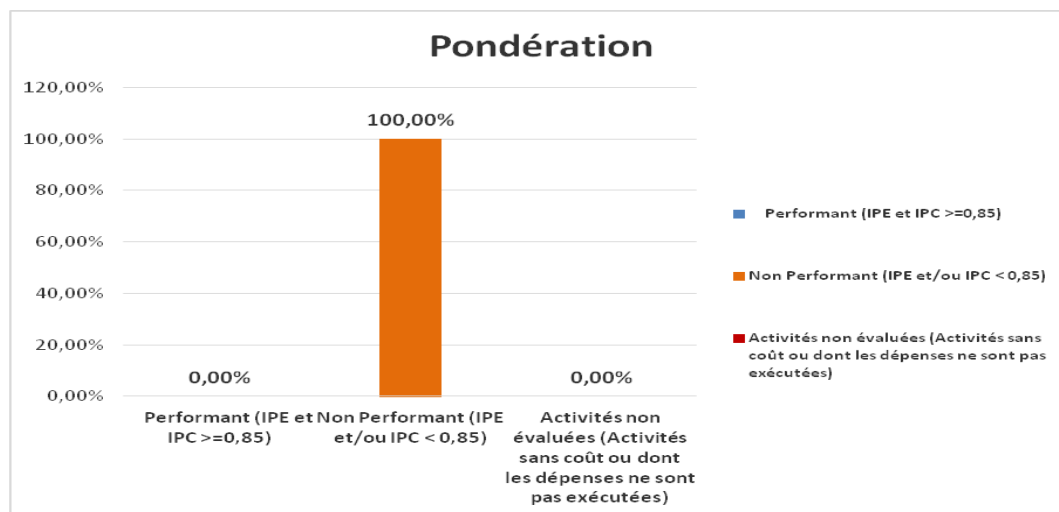
La valeur acquise de ces trois (03) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 60 000 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,4. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 9 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 43 000 000 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, le ministère a réalisé les activités de réformes programmées pour l'année 2017 dans le temps prévu. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 17 000 000 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère du commerce et de la promotion du secteur privé n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes prévues en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	100,00%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja) :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,41. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Etude de faisabilité pour la mise en place de l'Agence de promotion des exportations du Togo** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,60. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation de l'atelier d'actualisation de la catégorisation des mesures** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,13. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

10.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Elaboration de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja)**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude de promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja)

Le rapport de la stratégie pour la promotion des exportations des produits agricoles (cas de Soja) a été validé en atelier les 5, 6 et 7 juillet 2017 à Lomé. Le rapport définitif de l'étude est disponible depuis fin juillet 2017.

- **Etude de faisabilité pour la mise en place de l'Agence de promotion des exportations du Togo**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude de faisabilité pour la mise en place de l'Agence de promotion des exportations du Togo

Le rapport de l'étude de faisabilité sur la création d'une agence togolaise de promotion des exportations et des investissements a été validé en atelier national les 19 et 20 décembre 2017 à Lomé. Le rapport définitif de l'étude est disponible.

- **Organisation de l'atelier d'actualisation de la catégorisation des mesures**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'atelier d'actualisation de la catégorisation des mesures

L'actualisation de la catégorisation des mesures (A, B et C) sur l'accord de facilitation des échanges (AFE) de l'OMC a eu lieu à Tsévié du 13 au 15 juin 2017 en atelier national. Le rapport de l'atelier est disponible.

11. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières

11.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'environnement et des ressources forestières se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Opérationnalisation de la commission nationale de développement durable (CNDD)	ASSIH Hémou/Coordonnateur REDD+ et André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre	Nombre d'acteurs ayant été consulté pour le REDD+	904	863	1 0 000 000	27 444 736	12	9 546 460	0,95	0,35	12,57	28 748 599
Nomination du Secrétaire Permanent (SP) de la CNDD	André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre	Décret de nomination du SP	1	0	0	0	6	-	-	-	-	-
Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE)	André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre	Décret de nomination du DG	1	0	0	0	6	0	-	-	-	-
Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère	AWOUGNON Comlan/Directeur des Affaires Administratives et Financières	Document de plan de formation disponible	1	1	20 000 000	17 945 000	6	20 000 000	1	1,11	6	17 945 000
Informatisation et de mise en œuvre du système de suivi-évaluation du MERF	AKPAMOU Kokouvi / Directeur des Etudes et de la Planification	Logiciel et outils informatiques disponibles	1	0	20 000 000	0	11	-	-	-	-	-

Actualisation et adoption des deux politiques (politique de l'environnement et politique forestière) selon le nouveau canevas de politique publique	SAMA Boundjouw/Secrétaire Général	Nombre de politique adoptée	2	0	25 000 000	0	3	0	0	-	-	-
Elaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières	Directeur des ressources forestières	Schéma d'aménagement disponible	1	0	75 000 000	0	9	0	0	-	-	-
Réalisation des audits forains des stations-services et des camions citernes	ADADJI Koffi Efanam/Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement	Nombre d'audits réalisés	100	15	100 000 000	13 900 000	10	15 000 000	0,15	1,08	66,67	92 666 667
Organisation 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 de la quinzaine	1	1	10 000 000	18 000 000	12	10 000 000	1	0,56	12	18 000 000
TOTAL			1 012	880	260 000 000	77 289 736	12	226 086 957	0,87	2,92	14	88 883 196

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 260 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers neuf (09) indicateurs prévus pour l'année 2017.

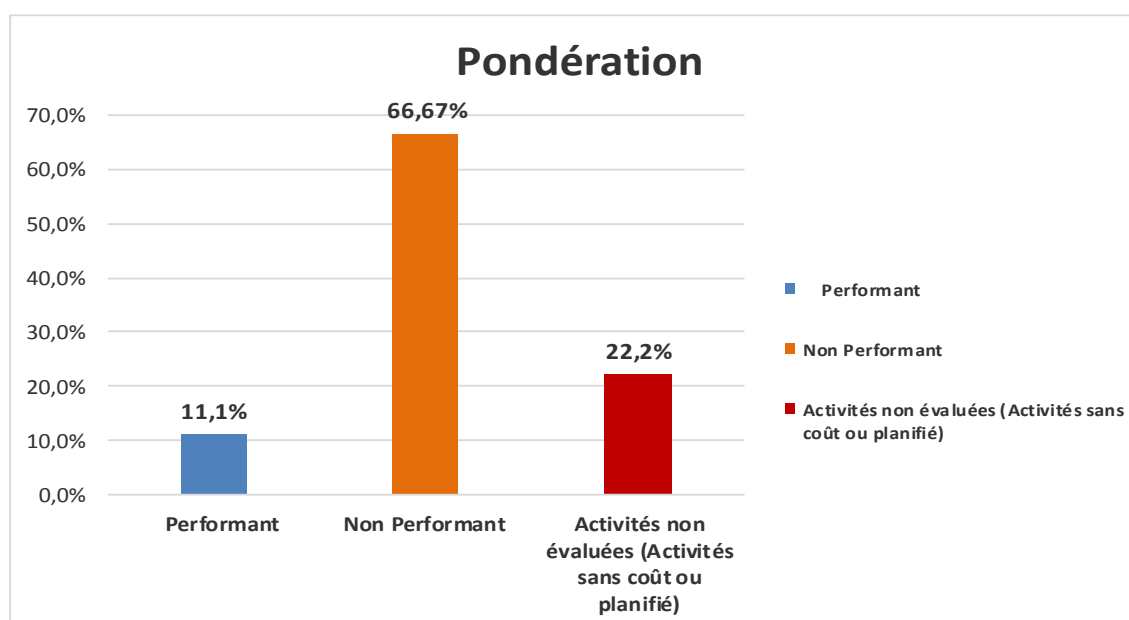
La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 226 086 957 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,87 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,92. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées est de 88 883 196 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 01 mois 24 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre le coût planifié (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) à la fin de l'année 2017 est de 171 116 804 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère de l'environnement et des ressources forestières n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	11,1%	66,67%	22,2%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Opérationnalisation de la commission nationale de développement durable (CNDD) :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,95 et 0,35. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Nomination du Secrétaire Permanent de la commission nationale de développement durable (CNDD) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est 0%.
- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est 0%.
- **Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère de l'environnement et des ressources forestières :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,11. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Informatisation et mise en œuvre du système de suivi-évaluation du MERF :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Actualisation et adoption des deux politiques (politique de l'environnement et politique forestière) selon le nouveau canevas de politique publique :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réalisation d'audits forains des stations-services et des sociétés de production d'eau de boisson :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,15 et 1,08. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation de la deuxième quinzaine de l'environnement et du développement durable :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,56. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

11.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de neuf (09). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités totalement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Elaboration d'un plan de formation des agents du ministère de l'environnement et des ressources forestières**

Indicateur de l'activité : Document de plan de formation disponible

Le plan de formation a été élaboré par un consultant international mis à disposition du MERF par la Banque Mondiale à travers le projet de gestion intégrée des catastrophes et des terres (PGICT). Le document a été validé au cours d'un atelier national le 21 juin 2017.

- **Organisation de la deuxième quinzaine de l'environnement et du développement durable**

Indicateur de l'activité : Rapport de la quinzaine

La deuxième édition de la quinzaine de l'environnement et du développement durable a été organisée du 16 au 30 octobre 2017 sur toute l'étendue du territoire national sous le thème : « rôle des collectivités décentralisées et des communautés à la base dans la gestion de l'environnement ».

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Renforcement des capacités des acteurs de la commission nationale de développement durable (CNDD)**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs dont les capacités sont renforcées.

La préparation des acteurs locaux à accompagner l'opérationnalisation de la CNDD s'est poursuivie en 2017 dans les cinq régions économiques du pays dans le cadre du processus REDD+. Ainsi, la coordination du projet REDD+ a bénéficié de l'expertise de l'ANGE en matière de réalisation de l'évaluation environnementale et sociale stratégique en identifiant et renforçant la capacité de huit cent soixante-trois (863) acteurs en évaluation environnementale stratégique en février 2017. Il s'agit des acteurs administratifs (389 dont 360 hommes et 29 femmes) et des acteurs de la société civile (474 dont 407 hommes et 67 femmes).

- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE)**

Indicateur de l'activité : Signature du décret de nomination du Directeur Général

Le PNUD a appuyé le Togo dans le processus du recrutement du directeur général (DG) du fonds national pour l'environnement (FNE) par un appel à candidature au poste du directeur général du FNE. L'évaluation des candidatures est en cours.

- **Informatisation et mise en œuvre du système de suivi-évaluation du MERF**

Indicateur de l'activité : Logiciel et outils informatiques disponibles.

Le bureau d'études commis à cet effet a développé une maquette de l'application qui est soumise au ministère pour faire le test et apporter des améliorations. Le consultant attend les observations des différents services du ministère pour peaufiner la maquette et soumettre la version provisoire de l'application.

- **Elaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières**

Indicateur de l'activité : Schéma d'aménagement disponible.

Le consultant chargé d'accompagner le MERF dans l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières a été recruté et a produit trois (3) rapports d'étapes sur les cinq (5) préconisés. Les derniers rapports d'étapes sont attendus courant le mois de février 2018.

- **Réalisation des audits forains des stations-services et des sociétés de production d'eau de boisson**

Indicateur de l'activité : Nombre d'audits réalisés.

Des établissements de production et commercialisation d'eau ont été audités. Les rapports d'audit environnemental et social de quinze (15) structures sur une vingtaine ont été évalués.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Deux (02) activités sont non réalisées. Il s'agit de :

- **Actualisation et adoption des deux politiques (politique de l'environnement et politique forestière) selon le nouveau canevas de politique publique**

Indicateur de l'activité : Nombre de politique adoptée

Le ministère n'a pu mobiliser les ressources financières pour enclencher le processus d'actualisation des deux politiques.

- **Nomination du Secrétaire Permanent de la commission nationale de développement durable (CNDD)**

Indicateur de l'activité : Signature du décret de nomination du Secrétaire permanent

Le décret de nomination du secrétaire permanent n'a pas été signé.

12. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie

12.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie se présente comme suit :

12.1.1. 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
			2017	valeur de l'indicateur atteinte à fin décembre 2017	dotation	montant exécuté	mois	$VA = VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE = VA / VP$	$IPC = VA / CR$	$EDA = DTP / IPE$	$ECA = VP / IPC$
Création de l'Institut Géographique National (IGN): rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle	DAKEY Koffi, DG de la cartographie	Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle disponibles	2	0,2	32 000 000	0	12	3 680 000	0,12	-	104	0
Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives: Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon	TCHANILE Issa, directeur de l'urbanisme	Nombre de schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme implantés	2	1,6	44 800 000	0	12	35 347 200	0,79	-	15	-
Adoption de l'avant-projet de code foncier et domanial	Fiatsuwo Kwadjo SESSENOU, Ministre	Décret portant avant-projet de code foncier et domanial adopté	1	0,6	8 000 000	8 000 000	10	5 008 000	0,63	0,63	16	12 779 553
Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat	Fiatsuwo AKOLO Gnossa, Chef service du FSDH	Hectares de terrains acquis et immatriculés au nom de l'Etat	50	33	1 900 000 000	1 011 884 400	12	1 244 500 000	0,66	1,23	18	1 544 861 679

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	0,9	38 179 544	10 092 000	12	35 430 617	0,93	3,51	13	10 875 000
TOTAL			56	36,11	2 022 979 544	1 098 000 000	12	1 304 532 809	0,64	1,27	18,61	1 597 216 393

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 2 022 979 544 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2017.

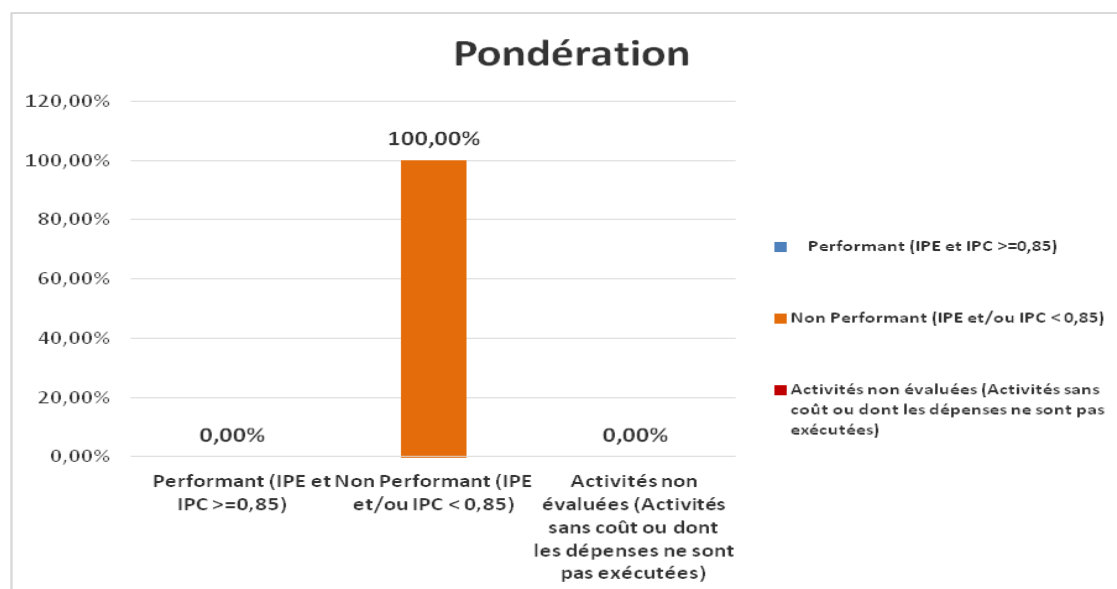
La valeur acquise de ces cinq (05) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 1 304 532 809 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,64 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,27. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 18 mois 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées est de 1 597 216 393 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 06 mois 18 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre le coût planifié (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) à la fin de l'année 2017 est de 320 276 841 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes au titre de l'année 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	100,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,12. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives : Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,79. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Adoption de l'avant-projet de code foncier et domanial** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,63. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,66 et 1,23. 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 a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,93 et 3,51. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

12.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle**

Indicateur de l'activité : Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle disponibles.

Le processus d'attribution du marché pour le recrutement du consultant a été infructueux car le seul soumissionnaire a désisté finalement.

- **Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives : Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon**

Indicateur de l'activité : rapports d'implantation de deux schémas directeurs disponibles.

Les marchés pour l'exécution des travaux ont été signés le 11 mai 2017 pour une durée de six (6) mois. L'identification des emprises et le dépôt du rapport intérimaire ont été réalisés.

- **Adoption de l'avant-projet de code foncier et domanial**

Indicateur de l'activité : Décret portant avant-projet de code foncier et domanial adopté.

Le document d'avant-projet de code foncier et domanial a fait l'objet d'une première lecture en conseil des ministres le 22 juin 2017 et d'une deuxième lecture le 13 juillet 2017.

- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat**

Indicateur de l'activité : Nombre de terrains immatriculés au nom de l'Etat acquis.

Au total 22 hectares de terrains ont été acquis.

- **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 validé.

b- Activités de réformes hors PTBA en cours de réalisation

L'activité est relative à l'élaboration et à la signature des arrêtés d'application du décret n°2016-043/PR du 1^{er} avril 2016 portant réglementation de la délivrance des actes d'urbanisme qui consacre la réduction substantielle des coûts et de la durée des demandes administratives en vue de l'obtention du permis de construire.

13. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle

13.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle se présente comme suit :

13.1.1. 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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte à fin décembre 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA = VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE = VA / VP$	$IPC = VA / CR$	$EDA = DTP / IPE$	$ECA = VP / IPC$
Elaborer et mettre en œuvre la carte scolaire	EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation	L'étude diagnostique est réalisée	1	0,19	200 000 000	0	7	38 000 000	0,19	-	36,84	-
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	0,13	43 750 000	0	5,6	5 687 500	0,13	-	43,08	-
Actualiser le DPPD triennal	AMAGLO , Directeur des Affaires Financières	Le DPPD est actualisé	1	1	3 750 000	2 032 000	1,5	3 750 000	1	1,5	2	2 032 000
Elaborer les plans de travail des services centraux et déconcentrés du Ministère	EKON Missodé, Directeur de la Planification de l'Education et de l'Evaluation	Les plans de travail des IESG et services centraux sont disponibles	1	1	12 250 000	12 250 000	1,7	12 250 000	1	1	1,7	12 250 000

Elaborer une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire	Mme TITORA Tawuim, Secrétaire Générale	La stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire est finalisée et validée	1	1	30 000 000	5 059 000	2,2	30 000 000	1	5,93	2,2	5 059 000
Former continuellement les enseignants du préscolaire et du primaire	BYAO, Directeur des Formations	Les enseignants du CP2 sont formés aux nouveaux manuels de CP2	1	0,17	646 000 000	0	3,7	109 820 000	0,17	-	21,76	-
Elaborer les curricula et rédiger les manuels du préscolaire et du primaire	LANTOMEY, Directeur des Enseignements Préscolaires et Primaires	Les nouveaux manuels de CP2 sont distribués dans toutes les écoles primaires	1	0,53	489 338 000	426 871 000	9,3	259 349 140	0,53	0,61	17,55	805 416 981
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	0,05	11 000 000	0	2,8	550 000	0,05	-	56	-
Acquérir les uniformes par les COGEP pour les filles dans les préfectures dont les taux d'achèvement du primaire sont < 40%	Mme TITORA Tawuim, Secrétaire Générale	Les uniformes sont acquis pour les filles	1	1	153 600 000	153 600 000	2,5	153 600 000	1	1	2,5	153 600 000
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	22 000 000	0	2,5	0	0	-	0	-
TOTAL			10	5,07	1 611 688 000	599 812 000	12	817 125 816	0,51	1,36	23,67	1 183 061 144

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 1 611 688 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2017.

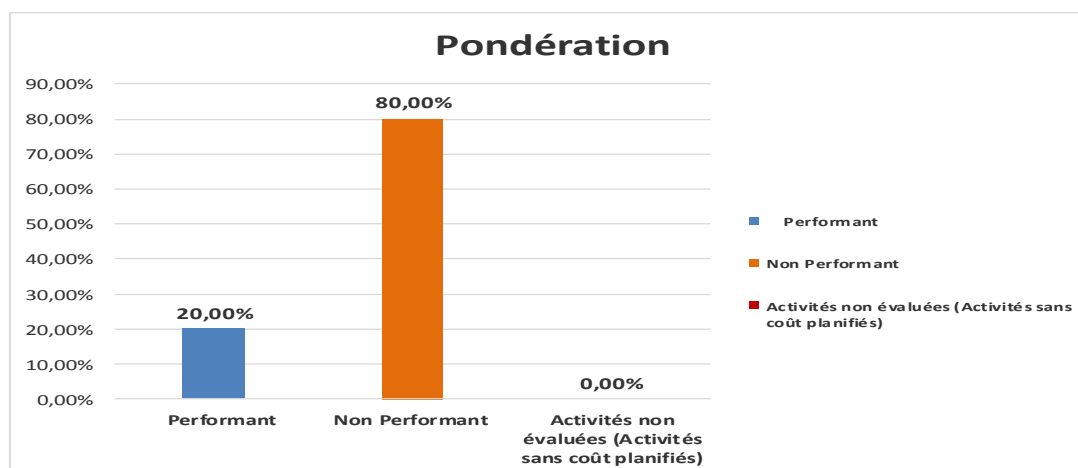
La valeur acquise de ces dix (10) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 817 125 816 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,51 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,36. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 23 mois 20 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 1 183 061 144 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, Il faudra 11 mois 20 jours de plus au ministère pour terminer toutes les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 428 626 856 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le Ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes prévues en 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	20,0%	80,0%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaborer et mettre en œuvre la carte scolaire :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,19. L'IPC n'est pas été calculé et aucune dépense n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mettre en place le dispositif d'immatriculation des élèves :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,13. L'IPC n'est pas été calculé et aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Actualiser le Document de programmation pluriannuel des dépenses (DPPD) triennal :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,85. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaborer les plans de travail des services centraux et déconcentrés du Ministère :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaborer une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 5,93. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Former continuellement les enseignants du préscolaire et du primaire :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,17. L'IPC n'est n'a pas été calculé et aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaborer les curricula et rédiger les manuels du préscolaire et du primaire :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,53 et 0,61. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Introduire l'enseignement de l'anglais au primaire :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,05. L'IPC n'est n'a pas été déterminé et aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Acquérir les uniformes par les COGEP pour les filles dans les préfectures dont les taux d'achèvement du primaire sont inférieurs à 40% :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réaliser une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé et aucune dépense n'a pas été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

13.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de dix (10). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Actualiser le Document de programmation pluriannuel des dépenses (DPPD) triennal**

Indicateur de l'activité : Le DPPD est actualisé

L'activité a été réalisée dans le temps grâce à la disponibilité des plans de travail des services centraux et déconcentrés.

- **Elaborer les plans de travail des services centraux et déconcentrés du Ministère**

Indicateur de l'activité : Les plans de travail des services centraux et déconcentrés sont disponibles

Toutes les inspections du préscolaire et du primaire, du secondaire et les Directions régionales de l'éducation (DRE) disposent de leur Plan de travail. Cette activité a été réalisée avec l'appui de l'UNICEF.

- **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 a été réalisée dans le temps.

- **Acquérir les uniformes par les COGEP pour les filles dans les préfectures dont les taux d'achèvement du primaire sont < 40%**

Indicateur de l'activité : Les uniformes sont acquis pour les filles.

L'activité a été réalisée dans le temps.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Elaborer et mettre en œuvre la carte scolaire**

Indicateur de l'activité : L'étude diagnostique est réalisée

Cette activité s'étend sur trois (03) ans. Pour l'année 2017, il est prévu de réaliser une étude diagnostique de la carte scolaire. Les TDR ont été élaborés et le processus est en cours.

- **Mettre en place le dispositif d'immatriculation des élèves**

Indicateur de l'activité : Le dispositif d'immatriculation des élèves est mis en place

Les modules/manuels de formation ont été élaborés. L'indisponibilité des ressources financières a empêché la poursuite de l'exécution des tâches liées à cette activité.

- **Former continuellement les enseignants du préscolaire et du primaire**

Indicateur de l'activité : Les enseignants du CP2 sont formés aux nouveaux manuels de CP2

Pour cette activité, il est prévu en 2017 de former les enseignants du CP2 à l'utilisation des manuels de CP2. Cette formation se fera après l'impression et la distribution des manuels et guides de CP2. Pour l'instant, seuls les TDR ont été élaborés.

- **Elaborer les curricula et rédiger les manuels du préscolaire et du primaire**

Indicateur de l'activité : Les nouveaux manuels de CP2 sont distribués dans toutes les écoles primaires

Les TDR ont été élaborés, un consultant a été recruté pour accompagner le processus et les manuels et guides de français et de mathématique du CP2 ont été rédigés. L'édition et l'impression est en cours de finalisation. La distribution se fera après l'impression.

- **Introduire l'enseignement de l'anglais au primaire**

Indicateur de l'activité : L'enseignement de l'anglais au primaire est introduit

Pour cette activité, il est prévu un voyage d'étude au Rwanda pour s'inspirer de leur expérience dans ce domaine. Seuls les TDR sont élaborés.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une (01) seule activité n'a pas été réalisée à fin décembre 2017. Il s'agit de :

- **Réaliser une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés**

Indicateur de l'activité : Le rapport de l'étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour les enfants handicapés est disponible

Les réflexions portent sur la faisabilité de cette activité étant donné qu'elle contredit la stratégie de l'éducation inclusive en cours de mise en œuvre dans notre pays.

14. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République

14.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la justice et des relations avec les institutions de la République se présente comme suit :

14.1.1. 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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte à fin décembre 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA = VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE = VA / VP$	$IPC = VA / CR$	$EDA = DTP / IPE$	$ECA = VP / IPC$
Réorganisation du ministère	MISSITE Komlan Aworou/ Secrétaire Général	Nombre de textes d'organisation du ministère	4	1	0	0	12	0	-	-	-	-
Formation des directeurs, comptables et des répondants en suivi évaluation sur la planification et la gestion axée sur les résultats de développement	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Nombre d'acteurs formés	15	39	5 000 000	5 000 000	3	13 000 000	2,6	2,6	1,15	1 923 077
Actualisation de la politique nationale de la justice	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Document politique actualisé et validé	1	0	8 928 000	0	6	0	0	-	-	-
Mise en place du dispositif de suivi-évaluation du ministère	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Dispositif du suivi évaluation mise en place	1	0,95	0	0	6	0	-	-	-	-

Actualisation et mise en œuvre du budget-programme du ministère	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Document de budget programme actualisé	1	0	7 750 0000	0	2	0	0	-	-	-
Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Annuaire statistique judiciaire 2016-2017	1	0,5	14 634 000	7 000 000	12	7 317 000	0,5	1,05	24	14 000 000
Voyage d'étude sur le fonctionnement d'un service de statistiques judiciaires	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Rapport de mission du voyage d'étude	1	0	8 460 000	0	3	0	0	-	-	-
Mise en place de la base des données de condamnations dans les juridictions de Lomé, Aného, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong (développement du logiciel de casier judiciaire)	BOCCO Agbélénko/ Chargé de l'informatique	Chaine du casier judiciaire opérationnelle	1	0	25 000 000	0	12	0	0	-	-	-
Mise à jour des bases de données législatives et jurisprudentielles, mise à jour et vulgarisation du guide du justiciable (Diffusion des lois, règlements et jurisprudences)	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Existence et actualisation de la plateforme électronique sur la jurisprudence	1	1	10 500 000	10 500 000	12	10 500 000	1	1	12	10 500 000
Mise en place l'expérience pilote des maisons de justice	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Maisons de justice opérationnelles	3	0	5 000 000	0	3	0	0	-	-	-

Construction des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Nombre de BIJ construits	2	0	5 305 500	0	3	0	0	-	-	-
Organisation des audiences extraordinaires dans trois juridictions	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Nombre de des audiences extraordinaires tenues	3	3	30 000 000	29 976 900	12	30 000 000	1	1	12	29 196 388
Amélioration de la justice juvénile	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Politique nationale de justice juvénile adoptée et mise en œuvre	1	1	17 650 336	14 398 796	12	17 650 336	1	1.23	12	14 398 796
TOTAL			35	46,5	138 227 836	66 875 696	12	183 448 085	1,33	2,7	9,04	50 390 729

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 138 227 836 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers treize (13) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces treize (13) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 183 448 085 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,33 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 2,74. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 9 mois 12 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités engagées est de 50 390 729 FCFA.

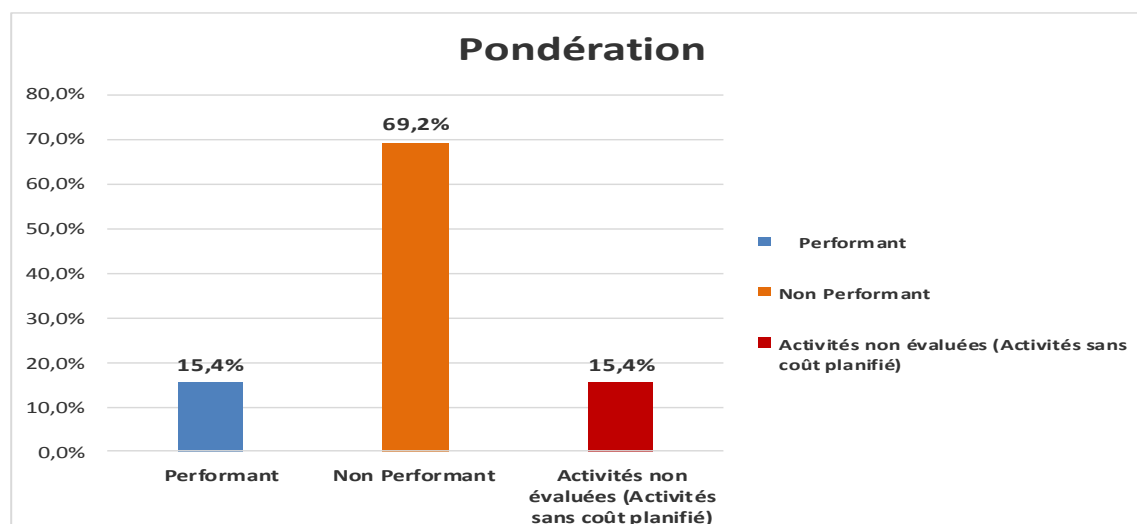
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il a fallu 2 mois 18 jours de moins au ministère pour réaliser toutes les activités programmées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 87 837 107 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère de la justice et des relations avec les institutions de la république n'a pas été performant dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	15,4%	69,2%	15,4%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 25%.
- **Formation des directeurs, comptables et des répondants en suivi évaluation sur la planification et la gestion axée sur les résultats de développement** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 2,6 et 2,6. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Actualisation de la politique nationale de la justice** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place du dispositif de suivi-évaluation du ministère** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 95%.
- **Actualisation du budget programme** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 1,05. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Voyage d'étude sur le fonctionnement d'un service de statistiques judiciaires** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place de la base des données de condamnations dans les juridictions de Lomé, Aného, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong (casier judiciaire)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise à jour des bases de données législatives et jurisprudentielles, mise à jour et vulgarisation du guide du justiciable (Diffusion des lois, règlements et jurisprudences)** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place l'expérience pilote des maisons de justice** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Construction des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation des audiences extraordinaires dans trois juridictions** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration de la justice juvénile** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,23. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de treize (13). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités totalement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Formation des directeurs, comptables et répondants en suivi évaluation sur la planification et la gestion axée sur les résultats de développement**

Indicateur de l'activité : nombre d'acteurs formés

La formation a eu lieu en atelier à Kpalimé. Cet atelier a connu la participation des directeurs et chefs de service, comptables, répondants en suivi-évaluation et les responsables de projets. Au total une quarantaine de personnes ont été formées sur la gestion axée sur les résultats.

- **Mise à jour des bases de données législatives et jurisprudentielles, mise à jour et vulgarisation du guide du justiciable (Diffusion des lois, règlements et jurisprudences)**

Indicateur de l'activité : existence et actualisation de la plateforme électronique sur les textes de la jurisprudence.

Cette activité a permis de mettre à jour les bases de données législatives devant être mise en ligne sur le site de www.legitogo.com.

- **Organisation des audiences extraordinaires dans trois juridictions**

Indicateur de l'activité : nombres d'audiences extraordinaires tenues.

Une audience extraordinaire a été tenue dans trois juridictions à savoir : Atakpamé, Kara et Lomé. Le rapport de la mission est élaboré et disponible.

- **Amélioration de la justice juvénile**

Indicateur de l'activité : politique nationale de justice juvénile adoptée et mise en œuvre

Il s'est agi de la formation des acteurs de la justice pour mineurs, de la réalisation d'étude et de validation du rapport de diagnostic complémentaire de la justice juvénile.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : nombre de textes sur l'organisation du ministère

Le projet de décret portant organisation et fonctionnement du ministère a été adopté en conseil des ministres en octobre 2015 et n'est pas encore signé. Le projet d'arrêté ayant pris en compte les observations et recommandations du secrétariat général du gouvernement (SGG) est disponible et attend la signature du décret pour intégrer les éventuelles modifications. Les textes relatifs aux statuts des greffiers et des surveillants de l'administration pénitentiaire sont rédigés et envoyés au SGG. Par ailleurs, l'arrêté portant organisation et fonctionnement du Centre de formation des professions de justice est disponible.

- **Actualisation de la politique nationale de la justice**

Indicateur de l'activité : document de politique nationale de la justice validé et adopté

Le document est en cours d'actualisation dans un processus très participatif. Pour cela, il a été mis en place un comité composé de cadres du ministère de la justice et des ministères de la planification du développement, de l'économie et des finances, de la Présidence de la République et du Secrétariat général du Gouvernement. Ce comité est appuyé par l'assistant technique international du PASJ et de consultants qui seront recrutés à cet effet.

- **Mise en place du dispositif de suivi-évaluation du ministère**

Indicateur de l'activité : dispositif de suivi évaluation mis en place

Grâce à l'appui du PASJ, un consultant international a été recruté pour appuyer le ministère à disposer d'un dispositif de suivi évaluation. Cette activité est en cours de réalisation. La première phase d'évaluation du dispositif actuel a été réalisée avec une séance de restitution qui a eu lieu en début du mois de décembre 2017.

- **Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017**

Indicateur de l'activité : annuaire statistique 2016-2017 élabore

Les agents de collecte (les greffiers et les régisseurs de prison) ont été formés sur les outils de collecte élaborés et validés. La campagne de collecte des informations est en cours.

- **Mise en place de la base des données de condamnations dans les juridictions de Lomé, Aného, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong (casier judiciaire)**

Indicateur de l'activité : bases de données d'Etat civil dans les juridictions de Lomé, Aného, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong sont mises en place

L'activité est en cours de mise en œuvre.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Actualisation du budget- programme**

Indicateur de l'activité : budget-programme disponible

Le budget programme 2017–2019 n'a pas été actualisé.

- **Mise en place de l'expérience pilote des maisons de justice**

Indicateur de l'activité : nombre de maisons de justice mis en place

L'activité n'a pas été réalisée par manque de financement. Néanmoins, les quatre sites devant abriter les maisons de justice ont été identifiées : Agoè (préfecture d'Agoè), Baguia (préfecture du Golfe), Dapaong (préfecture de Tone) et Cincassé.

- **Construction des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara**

Indicateur de l'activité : nombre de bureau d'information des justiciables mis en place

Des contacts sont en train d'être pris au niveau des deux universités pour la mise en œuvre de l'activité.

- **Voyage d'étude sur le fonctionnement d'un service de statistiques judiciaires**

Indicateur de l'activité : rapport de mission

L'activité, couplée avec la mission de planification au Bénin, devait se réaliser au mois de mai 2017. Pour des raisons de déménagement du ministère à cette période, elle a été reportée.

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'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique se présente comme suit :

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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte en 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE= \frac{VA}{VP}$	$IPC= \frac{VA}{CR}$	$EDA=DTP/ IPE$	$ECA=VP/ IPC$
Formation des professionnels des médias sur les nouvelles techniques de travail	Mme AMEKE Virginie, Directrice du centre de formation et de recyclage	Nombre de professionnels des médias formés	200	105	11 560 800	5 780 900	0,83	6 069 420	0,53	1,05	1,58	11 011 238
Suivi et accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre de projets culturels appuyés	303	303	600 000 000	585 000 000	1,33	600 000 000	1	1,03	1,33	585 000 000
Formation des artistes en conception et élaboration de projets	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre d'artistes formés	788	788	15 000 000	15 000 000	0,73	15 000 000	1	1	0,73	15 000 000
Formation des élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre d'élèves instituteurs formés	1500	1500	3 000 000	3 000 000	2,7	3 000 000	1	1	2,7	3 000 000
Organisation d'un appel à projet	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre de projets retenus	44	22	75 000 000	0	2,1	37 500 000	0,5	3,75	4,2	-
Elaboration du programme d'enseignement de l'EPS	M. SALOKOFFI Kodjo, Directeur des sports et de l'éducation physique	Document de programme d'enseignement de l'EPS est élaboré	1	0,6	20 000 000	3 555 199	2,83	12 000 000	0,6	3,37	4,72	5 386 665

Organisation d'une campagne de sensibilisation à travers l'éducation et la prévention du dopage à l'intention des athlètes nationaux	M. AYIVI Ekuévi	Nombre d'athlètes sensibilisés	500	500	7 907 500	7 859 972	2	7 907 500	1	1	2	7 859 972
TOTAL			3336	3218,39	712 468 300	617 856 272	11	687 349 948	0,96	1,11	11,40	640 435 064

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 712 468 300 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (07) indicateurs prévus pour l'année 2017.

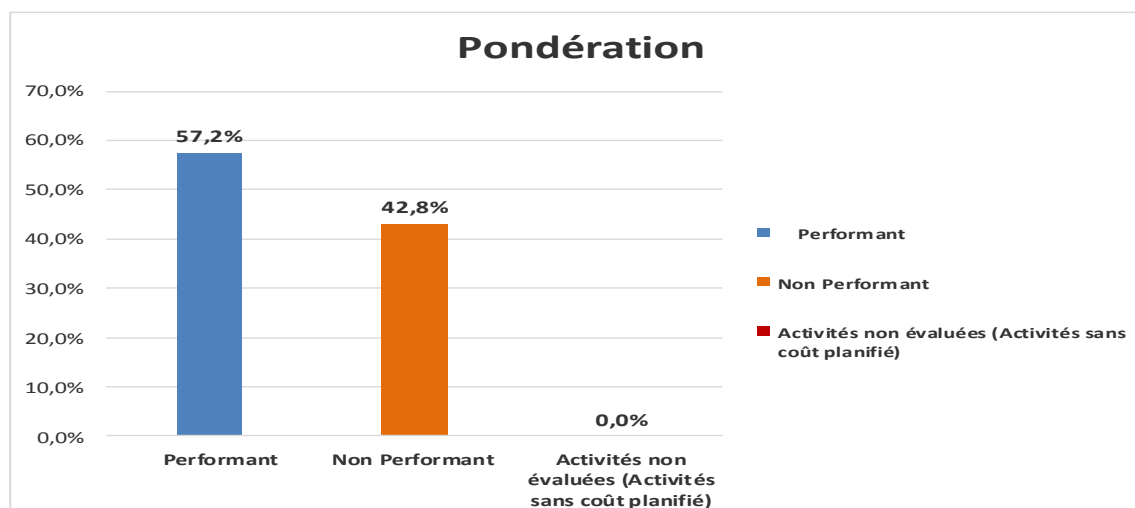
La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 687 349 948 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,96 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois 12 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 640 435 064 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 jours de plus au ministère pour terminer toutes les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 72 033 236 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes au titre de l'année 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	57,2%	42,8%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Formation des professionnels des médias sur les nouvelles techniques de travail :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,53 et 1,05. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Suivi et accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,03. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des artistes en conception et élaboration de projets :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Organisation d'un appel à projet :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et 3,75. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du programme d'enseignement de l'EPS :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,6 et 3,37. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'une campagne de sensibilisation à travers l'éducation et la prévention du dopage à l'intention des athlètes nationaux :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

15.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées pour l'année 2017 sont au nombre de sept (07). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (05) activités. Il s'agit de :

- **Formation des professionnels des médias sur les nouvelles techniques de travail**

Indicateur de l'activité : nombre de professionnels des médias formés sur les nouvelles techniques de travail

Cent cinq (105) professionnels des médias ont été formés sur les deux cent (200) prévus pour faute du collectif budgétaire qui n'a pas autorisé la deuxième ouverture.

- **Suivi et accompagnement des artistes dans la mise en œuvre de leurs projets**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets culturels appuyés

Trois cent trois (303) projets culturels ont été appuyés grâce au fonds d'aide à la culture (FAC).

- **Formation des artistes en conception et élaboration de projets**

Indicateur de l'activité : nombre d'artistes formés

Sept cent quatre-vingt-huit (788) artistes ont été formés au cours des mois de janvier et février 2017.

- **Formation des élèves instituteurs en civisme et à la citoyenneté**

Indicateur de l'activité : nombre d'élèves instituteurs formés

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, le manuel de didactique de l'Education civique et morale (ECM) a été rédigé et validé. Les enseignants de l'école normale des instituteurs (ENI) ont été formés sur les modules. Ces derniers sont en train de dispenser les mêmes modules dans les six (6) ENI pour les mille cinq cents (1 500) élèves en formation.

- **Organisation d'une campagne de sensibilisation à travers l'éducation et la prévention du dopage à l'intention des athlètes nationaux**

Indicateurs de l'activité : nombre d'athlètes formés et nombre d'athlètes sensibilisés.

Des athlètes nationaux ont été formés et sensibilisés sur les méfaits du dopage dans le sport. A travers ce projet cofinancé par l'Etat Togolais et le fonds de l'UNESCO pour l'élimination du dopage dans le sport, cent (100) athlètes ont été formés au cours d'un atelier et cinq cent (500) ont été sensibilisés suite à un cross-country.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Organisation d'un appel à projet**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets retenus

Vingt-deux (22) projets sur quarante-quatre (44) ont été retenus suite à l'appel à projet. La liste des lauréats sera publiée en janvier 2018.

- **Elaboration du programme d'enseignement de l'EPS**

Indicateur de l'activité : document de programme d'enseignement de l'EPS élaboré

Le draft 0 du document est élaboré et a été pré validé les 21 et 22 décembre 2017.

L'expérimentation du document se fera en 2018.

16. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale

16.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la santé et de la protection sociale se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du Plan du suivi et évaluation du PNDS 2017-2022	ISSA, Chef DPCS	Le Plan de suivi et évaluation du PNDS 2017-2022 est validé	1	0,95	25 835 762	20 835 762	9	24 543 974	0,95	1,18	9,47	21 932 381
Elaboration du Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022	Prof. VOVOR, DGEPI	Le Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022 est validé	1	0,95	16 320 000	336 000	12	15 504 000	0,95	46,14	12,63	353 684
Elaboration du rapport annuel de performance du MSPS	Dr SODJI, Coordonnateur SP-PNDS	Le rapport annuel de performance du MSPS est disponible	1	0,06	3 500 000	210 000	12	210 000	0,06	1,00	200,00	3 500 000
Organisation de la revue nationale des activités sanitaires	Dr SODJI, Coordonnateur SP-PNDS	La revue nationale des activités sanitaires est organisée	1	0,2	11 897 000	-	12	2 379 400	0,20	-	60,00	-
Développement de l'approche contractuelle	Dr MALOU	Rapport de l'évaluation de la phase pilote de l'approche de contractuelle disponible	1	1	150 000 000	128 604 486	12	150 000 000	1	1,17	12,00	128 604 486
Production des comptes de la santé (2013, 2014)	Mr KOUASSI, Chef DER	Les comptes de la santé (2013, 2014) sont produits	1	0,8	63 425 794	50 235 322	10	50 740 635	0,8	1,01	12,50	62 794 153

Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2016 du Togo	Dr TCHANILEY, Chef DIS	L'annuaire des statistiques sanitaires 2016 du Togo est disponible	1	1	19 968 390	18 486 014	12	19 968 390	1	1,08	12,00	18 486 014
Harmonisation des outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Les outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS sont harmonisés	1	1	211 741 320	209 892 323	12	211 741 320	1	1,01	12,00	209 892 323
Révision du plan directeur du SNIS	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Le plan directeur du SNIS est révisé et validé	1	1	7 828 090	7 361 502	8	7 828 090	1	1,06	8,00	7 361 502
Mise à jour de la carte sanitaire	Mr ISSA, Chef DPCS	La carte sanitaire est à jour	1	1	7 000 000	6 042 653	12	7 000 000	1	1,16	12,00	6 042 653
Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement	Mr SANI, Chef DAB	Les textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement sont signés	1	0,45	-	-	8	-	-	-	-	-
Renforcement des capacités des ressources humaines des services d'hygiène et assainissement	Mr SANI, Chef DAB	50 Techniciens d'assainissement formés,	50	50	14 400 000	14 347 740	7	14 400 000	1	1	7,00	14 347 740
Renforcement des capacités techniques des services d'hygiène et assainissement	Mr SANI, Chef DAB	Les laboratoires de référence de Sokodé et de Lomé sont réhabilités et équipés	2	0	31 200 000	-	12	-	0	-	-	-
TOTAL			63	58,41	563 116 356	456 351 802	12	522 089 307	0,93	1,14	12,94	492 213 038

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 563 116 356 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers treize (13) indicateurs prévus pour l'année 2017.

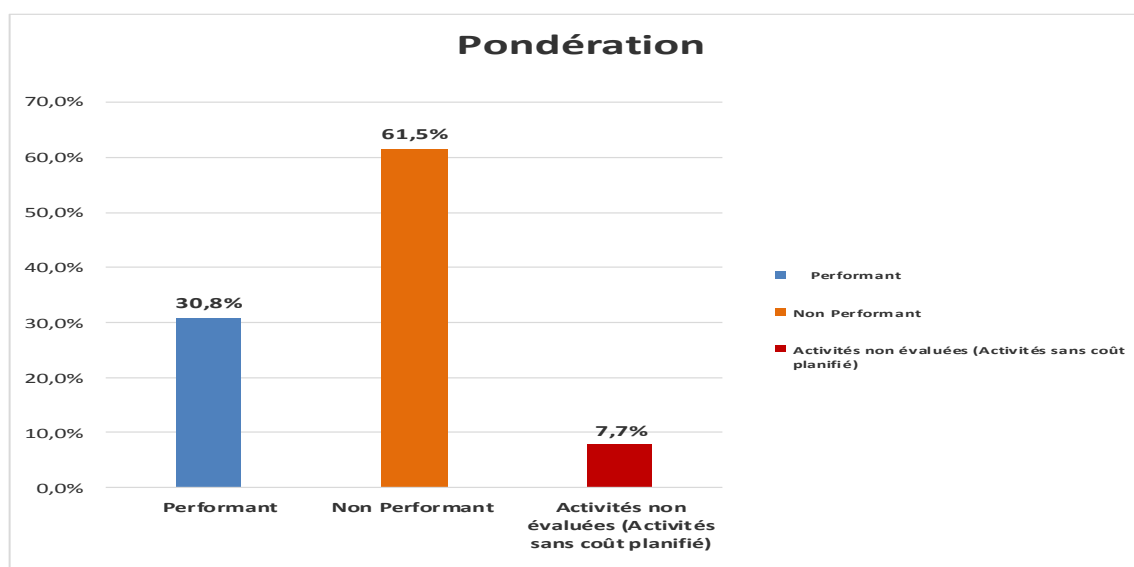
La valeur acquise (VA) de ces treize (13) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 522 089 307 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,93 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,14. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 28 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités engagées est de 492 213 038 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faut 28 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées à fin décembre 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 11 027 049 FCFA. 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 performant dans la mise en œuvre de ses réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	30,8%	61,5%	7,7%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2016 du Togo** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,08. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Harmonisation des outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,01. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du Plan du suivi et évaluation du PNDS 2017-2022 :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,95 et 1,18. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022 :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,95 et 46,14. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du rapport annuel de performance du MSPS :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,06 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation de la revue nationale des activités sanitaires 2017-2022 :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,2. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Développement de l'approche contractuelle :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,17. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Production des comptes de la santé (2013, 2014) :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,8 et 1,01. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Révision du plan directeur du SNIS :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,06. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise à jour de la carte sanitaire :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,16. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Renforcement des capacités des ressources humaines des services d'hygiène et assainissement :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 45%.
- **Renforcement des capacités techniques des services d'hygiène et assainissement :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car la cible atteinte est nulle et aucune dépense n'a été exécutée. L'IPE et l'IPC n'ont pas été calculés. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

16.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de treize (13). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de huit (8) activités. Il s'agit de :

- **Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2016 du Togo**

Indicateur de l'activité : L'annuaire des statistiques sanitaires 2016 du Togo est disponible.

L'annuaire des statistiques sanitaires 2016 a été élaboré et validé au cours d'un atelier national.

- **Harmonisation des outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS**

Indicateur de l'activité : Les outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS sont harmonisés

Les outils de collecte harmonisés ont été élaborés et validés au cours d'un atelier national.

- **Elaboration du Plan du suivi et évaluation du PNDS 2017-2022**

Indicateur de l'activité : Le Plan de suivi et évaluation du PNDS 2017-2022 validé

Tous les outils ont été élaborés, consolidés et validés.

- **Elaboration du Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022**

Indicateur de l'activité : Le Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022 est validé

Le Plan de communication a été élaboré et validé.

- **Production des comptes de la santé (2013, 2014)**

Indicateur de l'activité : Les comptes de la santé (2013, 2014) sont produits

La phase de production/analyse des tableaux et rédaction des rapports a été bouclée et le document validé.

- **Révision du plan directeur du SNIS**

Indicateur de l'activité : Le plan directeur du SNIS est révisé et validé

Les données ont été élaborées, consolidées et validées.

- **Mise à jour de la carte sanitaire**

Indicateur de l'activité : La carte sanitaire actualisée

Les ateliers régionaux de mise à jour de la carte sanitaire nationale ont été organisés.

- **Renforcement des capacités des ressources humaines des services d'hygiène et assainissement**

Indicateur de l'activité : Les capacités du personnel des services d'hygiène et assainissement sont renforcées

Cinquante (50) agents ont été formés sur le marketing des latrines à Kara.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Elaboration du rapport annuel de performance du MSPS**

Indicateur de l'activité : Le rapport annuel de performance du MSPS disponible

Toutes les données ont été traitées et consolidées et la phase de finalisation et de validation est en cours.

- **Organisation de la revue nationale des activités sanitaires 2017-2022**

Indicateur de l'activité : La revue nationale des activités sanitaires est organisée

L'organisation de cet atelier est en cours.

- **Développement de l'approche contractuelle**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'évaluation de la phase pilote de l'approche contractuelle disponible

La phase pilote qu'est la gestion des structures hospitalières publiques est amorcée et le développement du cadre juridique et environnemental favorable à l'extension de l'approche contractuelle est bouclée. Dans ce cadre, deux actions ont été menées, à savoir la réparation des équipements du service de radiologie du CHU SO et le lancement de l'approche contractuelle au CHR Atakpamé et au CHP Blitta.

- **Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement**

Indicateur de l'activité : Les textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement sont signés

L'activité est en cours de réalisation. Le projet de texte est disponible.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une activité n'a pas été réalisée. Il s'agit :

- **Renforcement des capacités techniques des services d'hygiène et assainissement**

Indicateur de l'activité : Les capacités techniques de deux structures d'hygiène et assainissement sont renforcées

Cette activité n'a pas été amorcée.

17. Ministère des Mines et de l'Énergie

17.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère des mines et de l'énergie se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Prise du décret de de la loi n 2011-008 du 05 avril 2011	GBENGBERTAN E Banimpo DC	Décret définissant les modalités d'application de la loi n° 2011-008 pris	1	0,94	0	0	5	0	-	-	-	-
Inspection minière	SOGLE Damégare, DGMG	Inspection minière opérationnelle	1	1	25 000 000	19 500 000	6	25 000 000	1	1,28	6,00	19 500 000
Adoption de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables	NYAKU Komla, DG-ARSE	Loi sur les énergies renouvelables adoptée	1	1	0	0	8	0	-	-	-	-
Prise d'un arrêté portant fixation des normes de qualité des produits pétroliers	KPENGLAME Kpassémon, DH	Arrêté fixant les normes de qualité des produits pétroliers pris	1	0	0	0	6	0	-	-	-	-
Opérationnalisation de l'AT2ER	ABLY-BIDAMON, MME	AT2ER opérationnelle	1	0,66	177 000 000	0	5	116 820 000	0,66	0	7,58	-
TOTAL			5	3,6	202 000 000	19 500 000	12	145 440 000	0,72	7,46	16,67	27 083 333

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des mines et de l'énergie a planifié 202 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

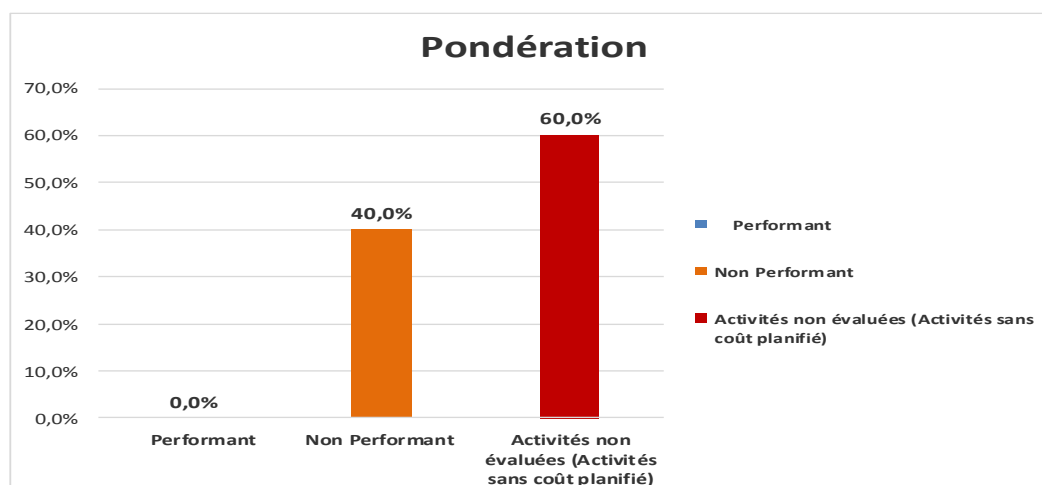
La valeur acquise de ces cinq (05) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 145 440 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,72 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 7,46. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 20 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées est de 27 083 333 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 20 jours de plus au ministère pour terminer toutes les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 174 916 667 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère des mines et de l'énergie n'a pas été performant dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	0,0%	40,0%	60,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Prise du décret de la loi n 2011-008 du 05 avril 2011** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 94%

- **Inspection minière** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,28. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Adoption de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Prise d'un arrêté portant fixation des normes de qualité des produits pétroliers** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%.
- **Opérationnalisation de l'AT2ER** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,66. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

17.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de cinq (05). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Inspection minière**

Indicateur de l'activité : Inspection minière opérationnelle.

L'acquisition d'un véhicule pour le travail de terrain a été réalisée. Le travail de terrain a été effectif.

- **Adoption de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables**

Indicateur de l'activité : Adoption de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables.

Un consultant chargé de l'élaboration du projet de loi a été recruté et le rapport des travaux validé.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre deux (02). Il s'agit de :

- **Prise du décret de la loi n° 2011-008 du 05 avril 2011**

Indicateur de l'activité : Décret définissant les modalités d'application de la loi n° 2011-008 pris

Le décret a été adopté en conseil des ministres et est en attente de signature.

- **Opérationnalisation de l'AT2ER**

Indicateur de l'activité : AT2ER opérationnelle

La mise en place du conseil d'administration de l'agence et la nomination du directeur général ont été réalisées. L'appui institutionnel n'a pas été réalisé du fait de la suspension de la procédure de passation des marchés du projet d'alimentation de 62 localités par système solaire photovoltaïque sur financement de la banque ouest africaine de développement (BOAD).

c- Activité non réalisée à fin décembre 2017

Une (01) activité de réforme n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

- **Prise d'un arrêté portant fixation des normes de qualité des produits pétroliers**

Indicateur de l'activité : Arrêté fixant les normes de qualité des produits pétroliers pris.

Bien que cette activité ne soit pas réalisée, il y a eu concertation entre les différentes parties prenantes en prélude à la préparation du projet d'arrêté. Les points de divergence sont inhérents à la hausse des prix de produits pétroliers qui naîtra de l'application desdites normes.

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'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation se présente comme suit :

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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte en 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA = VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE = VA / VP$	$IPC = VA / CR$	$EDA = DTP / IPE$	$ECA = VP / IPC$
Réorganisation du ministère	Mme KOLANI Ministre	Texte disponible	1	0,95	-	-	4	-	-	-	-	-
Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD	Mme TCHASSI Directrice ENFS	Texte disponible	1	0,3	2 000 000	2 000 000	3	600 000	0,30	0,30	10	6 666 667
Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership	M. SENYOH Directeur DAAF	Nombre de bénéficiaires	35	28	8 000 000	3 200 000	8	6 400 000	0,8	2	10	4 000 000
Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes	Mme AQUITEME Directrice générale DGPE	Nombre de bénéficiaires	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Vulgarisation de la nouvelle loi n°2016-021 du 24 août 2016 portant statut des réfugiés.	Mme KETO Coordinatrice CNAR	Nombre d'exemplaires de texte distribués	200	200	1 000 000	1 000 000	5	1 000 000	1	1	5	1 000 000
Faire une étude pour la mise en place d'un dispositif de protection sociale des personnes âgées en situation de précarité	MAKAGNI Koyabi, Directeur des personnes âgées (DPA)	Document définitif disponible	1	1	5 000 000	5 200 000	5	5 000 000	1	0,96	5	5 200 000

Opérationnalisation des maisons de la femme	Mme OURO Directrice générale DGGPF	Nombre de Maisons de la femme opérationnelles	2	0	17 000 000	-	3	-	0	-	-	-
Organisation du forum national de la femme togolaise	Mme OURO Directrice générale DGGPF	Rapport du forum disponible	1	1	20 000 000	2 000 000	5	20 000 000	1	1	5	20 000 000
Alphabétisation des femmes dans le cadre du projet d'appui à l'alphabétisation fonctionnelle des femmes (PAAFF)	M. ABETE Directeur DAENF	Nombre d'apprenants (dont 70%) de femmes alphabétisés	1 836	1 836	93 779 630	92 609 000	6	93 779 630	1	1,01	6	92 609 000
Renforcement des capacités des femmes sur les plateformes multifonctionnelles	M. ABETE Directeur DAENF	Nombre de femmes formées	3 200	3 200	39 000 000	39 000 000	10	39 000 000	1	1	10	39 000 000
TOTAL			5 277	5 267,25	185 779 630	163 009 000	12	185 436 376	1,00	1,14	12,02	163 310 740

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 185 779 630 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces dix (10) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 185 436 376 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,00 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,14. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 1 jour. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 163 310 740 F CFA.

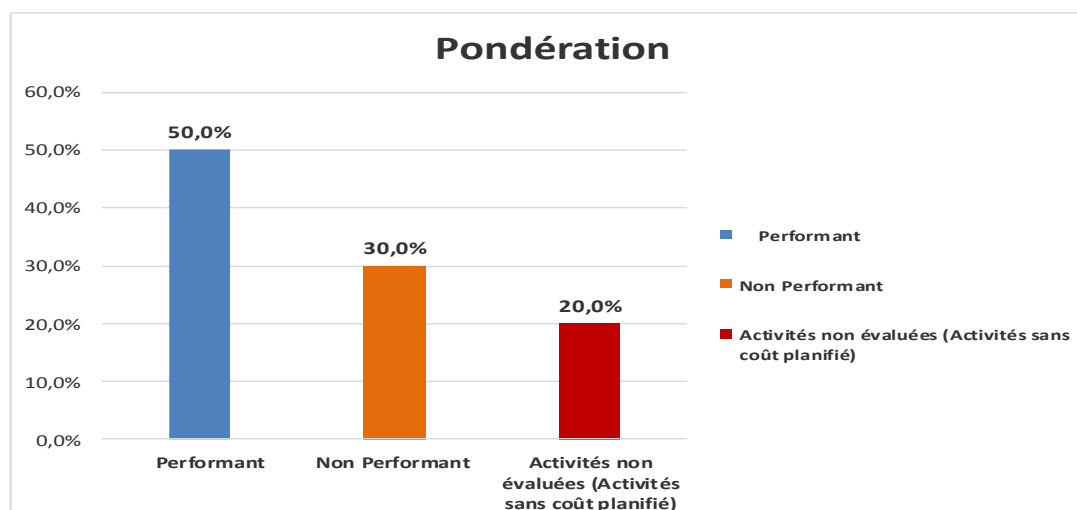
Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 1 jour de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 22 468 890 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût 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 des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	50,0%	30,0%	20,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 95%.
- **Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,30. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,80 et 2,00. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes** : le taux d'exécution physique de l'activité est estimé à 100%.
- **Vulgarisation de la nouvelle loi n°2016-021 du 24 août 2016 portant statut des réfugiés** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Faire une étude pour la mise en place d'un dispositif de protection sociale des personnes âgées en situation de précarité** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,96. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Opérationnalisation des maisons de la femme** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation du forum national de la femme togolaise** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Alphabétisation des femmes dans le cadre du projet d'appui à l'alphabétisation fonctionnelle des femmes (PAAFF)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,01. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement des capacités des femmes sur les plateformes multifonctionnelles** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

18.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de dix (10). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de six (06). Il s'agit de :

- **Réalisation du transfert monétaire dans les régions de la Kara et des savanes**

Indicateur de l'activité : Nombre de bénéficiaires

L'activité a été exécutée en collaboration avec le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes qui a en charge les données financières et le nombre de bénéficiaires touchés.

- **Vulgarisation de la nouvelle loi n°2016-021 du 24 août 2016 portant statut des réfugiés**

Indicateur de l'activité : Nombre d'exemplaires de texte distribués

La loi n°2016-021 du 24 août 2016 portant statut des réfugiés, votée le 03 mars 2016 et promulguée le 24 août 2016, a été éditée et vulgarisée en deux cents (200) exemplaires.

- **Faire une étude pour la mise en place d'un dispositif de protection sociale des personnes âgées en situation de précarité**

Indicateur de l'activité : Document définitif disponible

Sur financement de la fondation Magdennius et de l'UNFPA, le consultant national recruté pour l'étude sur la mise en place d'un dispositif de protection sociale des personnes âgées a produit le rapport dont la validation a eu lieu le 24 octobre 2017.

- **Organisation du forum national de la femme togolaise**

Indicateur de l'activité : Nombre de participants au forum

Le forum national de la femme togolaise s'est tenu du 26 au 28 septembre 2017 à Kara. Elle a regroupé environs 700 participants venus d'horizons divers.

- **Alphabétisation des femmes dans le cadre du projet d'appui à l'alphabétisation fonctionnelle des femmes (PAAFF)**

Indicateur de l'activité : Nombre d'apprenants (dont 70%) de femmes alphabétisés

L'activité a été réalisée à travers un atelier d'analyse et de sélection de 12 opérateurs (dont 6 pour l'alphabétisation de base et 6 pour la post –alphabétisation) et 1020 apprenants pour l'alphabétisation de base du PAAFF 2017 puis 816 néo alphabètes pour la post-alphabétisation du PAAFF 2015.

- **Renforcement des capacités des femmes sur les plateformes multifonctionnelles**

Indicateur de l'activité : Nombre de femmes formées

L'activité a été réalisée à travers trois (3) ateliers. Le premier s'est tenu à l'hôtel Saint Georges de la ville de Tsévié, du 30 mai au 02 juin 2017 avec pour but d'élaborer des outils de suivi évaluation du programme d'alphabétisation fonctionnelle des membres des groupements porteurs des plateformes multifonctionnelles (PTFM). Le deuxième s'est déroulé dans la ville de Kara du 28 au 30 juin 2017 et a regroupé les acteurs des régions de la Kara, Centrale et Maritime. Le troisième atelier a eu lieu dans la ville de Kpalimé du 19 au 21 juillet 2017 pour les acteurs des régions des Plateaux et des Savanes. Les deux derniers ateliers avaient pour but de favoriser l'appropriation et la compréhension commune du volet alphabétisation fonctionnelle des groupements porteurs des PTFM.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Nombre de texte disponible

Le texte est en attente pour l'accord du Premier ministre.

- **Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD**

Indicateur de l'activité : Texte disponible.

Les curricula de formation ont été validés. Le processus de mise en place de la commission mixte (MASPFA & MESR) pour l'élaboration des textes est en cours.

- **Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership**

Indicateur de l'activité : Réalisation de la session de formation : mise en œuvre effective

L'activité a été mise en œuvre sur un premier plan et a consisté à faire le suivi de l'atelier de renforcement de capacités sur le management et le leadership tenu en décembre 2016. Cette activité permettra d'orienter la seconde qui était prévue initialement se tenir en décembre 2017 mais reportée en janvier 2018.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Une (1) activité n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

- **Opérationnalisation des maisons de la femme**

Indicateur de l'activité : Nombre de maisons de la femme opérationnelles

L'activité n'a pas été réalisée par faute d'exécution de la dépense.

19. Ministère de la Planification du Développement

19.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de la planification du développement se présente comme suit :

19.1.1. 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 2017)	(valeur de l'indicateur atteinte à fin juin 2017)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE= \frac{VA}{VP}$	$IPC= \frac{VA}{CR}$	$EDA=DTP/ IPE$	$ECA=VP/ IPC$
Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Nombre de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE; Nombre de cadres formés sur la planification basée sur les ODD	1	0,66	15 000 000	10 000 000	12	9 900 000	0,66	1	18,18	15 151 515
Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1	1	12	10 000 000
Suivi physique des projets et des programmes de développement	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	Nombre de projets de développement suivi sur le terrain	1	0,95	55 158 000	55 158 000	12	52 400 100	0,95	1	12,63	58 061 053
Evaluation des projets et des programmes de développement	Mme AKPABI, Directrice générale Adjoint	Nombre d'études d'impact réalisées dans différents secteurs	1	0,22	113 800 000	-	12	25 491 200	0,22	-	54,55	-
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)	1	0,85	45 000 000	25 703 700	12	38 250 000	0,85	1	14,12	30 239 647
Validation des textes d'application de la loi-cadre	M, DEMAKOU Directeur DOST	Textes d'application de la loi-cadre est validé et adopté	1	1	4 199 860	4 199 860	12	4 199 860	1,00	1	12	4 199 860

Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Document de vision du Togo à l'horizon 2030	1	0,7	50 000 000	27 000 000	12	35 000 000	0,70	1	17,14	38 571 429
TOTAL			7	5,4	293 157 860	132 061 560	12	225 312 755	0,77	1,71	15,61	171 827 309

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 293 157 860 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (07) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 225 312 755 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,77 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,71. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 15 mois 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 171 827 309 FCFA.

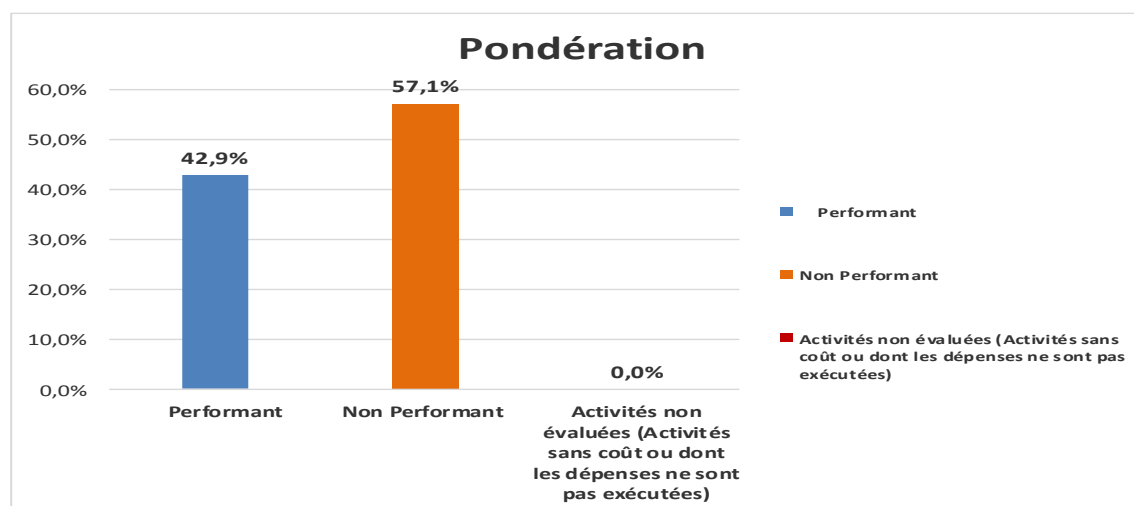
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 3 mois 18 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées pour l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 121 330 551 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de planification et du développement n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	42,9%	57,1%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,66 et 0,99. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Suivi physique des projets et des programmes de développement** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,95. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Evaluation des projets et des programmes de développement** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,22. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,85 et 1,49. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Validation des textes d'application de la loi-cadre** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,70 et 1,30. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

19.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de sept (07). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de deux (02) activités. Il s'agit de :

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant adossé à la MAP**

Indicateur de l'activité : PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré

Le lancement de l'élaboration du PIP et la formation des acteurs impliqués sur le remplissage de la fiche PIP s'est fait du 20 au 24 février 2017. De février à mars, il a été organisé, les collectes des fiches de projets. Le premier draft du PIP était disponible en avril. En juillet, après l'envoi des lettres cadrage, les réunions d'actualisation des fiches PIP avec les ministères et institutions de la République se sont tenues du 31 juillet au 4 août 2017.

Ces travaux ont permis de disposer d'un PIP 2018-2020 cadré avant les discussions budgétaires. Après l'adoption du budget de l'Etat (exercice 2018) à l'Assemblée nationale, le PIP 2018-2020 sera actualisé avant le lancement de l'élaboration du PIP 2019-2021.

- **Validation des textes d'application de la loi-cadre**

Indicateur de l'activité : Textes d'application de la loi-cadre est validé et adopté

L'atelier de validation des textes d'application de la loi-cadre sur l'aménagement du territoire s'est tenu les 12 et 13 décembre 2017.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- **Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD**

Indicateur de l'activité : Nombre de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE ; Nombre de cadres formés sur la planification basée sur les ODD.

La mise en œuvre de l'activité s'est traduite par un recrutement de consultants. Au total, trois consultants ont été recrutés pour les charges suivantes : (i) élaboration du cadre stratégique de la vision 2030 ; (ii) analyse et formulation des scénarii à long terme ; (iii) analyse des variables et des acteurs.

La prochaine étape consistera à la formation des acteurs de développement sur la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD.

- **Suivi physique des projets et des programmes de développement**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets de développement suivi sur le terrain.

Le suivi physique des projets et des programmes de développement a débuté au mois de décembre 2017 et prendra fin en janvier 2018. Il couvre 26 projets réparti dans les cinq régions et dans Lomé commune. Le suivi des projets dans la région des plateaux s'est déroulé du 11 au 13 décembre 2017 et celui de la région maritime et Lomé commune du 18 au 22 décembre 2017.

Le suivi dans la région centrale est prévu du 10 au 13 janvier 2018, celui de la région de la Kara du 14 au 18 janvier 2018 et dans la région des savanes du 23 au 27 janvier 2018. Ce suivi sera sanctionné par un rapport qui fera l'objet de validation technique en février 2018.

- **Evaluation des projets et des programmes de développement**

Indicateur de l'activité : Nombre d'études d'impact réalisées dans différents secteurs.

Une entente directe a été conclue avec la société Tunisienne ST2i pour la Maintenance évolutive du logiciel de Suivi-Evaluation "SESAME". A cet effet, un expert de cette société a évalué au cours du mois de novembre 2017 les besoins en vue d'implémenter le module programmation des investissements dans le logiciel. Mais le contrat n'a pas été signé pour faute de ressources financière suite au collectif budgétaire intervenu en 2017.

Pour le redéploiement et la formation du personnel des ministères en programmation et suivi-évaluation, les termes de référence sont élaborés.

Pour ce qui concerne l'évaluation des projets et programmes d'investissements publics, l'appel à manifestation d'intérêts (AMI) a été finalisé.

- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)**

Indicateur de l'activité : Les différents rapports des organes du DIPD sont disponibles.

Les rapports annuels de performance (RAP) ont été élaborés et validés au sein des ministères et transmis à la primature avec copie au Secrétariat technique du DSRP. Après la collecte des RAP, une retraite a été organisée pour élaborer le rapport bilan 2016 de la SCAPE. La réunion du Comité

Etat-Donateurs (CED) pour l'examen de ce rapport s'est tenue le 23 octobre 2017. Ledit rapport a fait l'objet de validation les 26 et 27 novembre 2017. La session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) sur l'examen et la validation du rapport bilan 2016 de la SCAPE s'est tenue le 5 décembre 2017.

- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030**

Indicateur de l'activité : Document de la Vision Togo 2030 adopté.

Le cadre stratégique de la vision 2030, l'analyse et la formulation des scénarii à long terme ainsi que l'analyse des variables et des acteurs ont été élaborés et validés. La consolidation des différents éléments en un document de vision est en cours.

- **Elaboration d'un manuel de procédures pour la sélection et la hiérarchisation des projets d'investissements publics et du guide de programmation des investissements publics**

Indicateur de l'activité : Manuel et guide disponibles.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour la sélection et la hiérarchisation des projets d'investissements publics a été combinée avec celle du guide PIP. Le résultat de l'évaluation des propositions dans le cadre du recrutement d'un consultant a été infructueux. Il a été alors mis en place une équipe au ministère de la planification avec l'appui des personnes ressources pour élaborer ces documents.

- **Elaboration du manuel de suivi physique des projets d'investissement public**

Indicateur de l'activité : Manuel disponible.

Le processus de recrutement d'un consultant a abouti à l'élaboration du rapport de l'évaluation des propositions qui a été transmis à la Banque Mondiale pour avis de non objection (ANO). La réaction de Banque est toujours attendue.

20. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

20.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère chargé de l'enseignement technique et de la formation professionnelle se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaborer/réviser les curricula de formation selon l'approche par compétences (APC)	SIMGBE Directeur DPP	Nombre de programme élaborés/révisés selon l'APC	6	6	12 000 000	12 000 000	8	12 000 000	1	1	8	12 000 000
Formation des apprenants du dual de type coopératif	TCHENDO Directeur DFPA/GIZ	Nombre d'apprenants en dual formés	200	210	30 000 000	30 000 000	5	31 500 000	1,05	1,05	4,8	28 571 429
Formation continue des formateurs du dual de type coopératif	TCHENDO Directeur DFPA/GIZ	Nombre de formateurs formés	100	100	0	0	6	0	-	-	-	-
Extension de la formation dual de type coopératif dans d'autres villes du pays	TCHENDO Directeur DFPA/GIZ	Nombre de villes couvert par la formation duale	3	0	6 700 000	0	10	0	0	-	-	-
Elaboration des livrets de formation de 2e et 3ème année dans les cinq métiers	SIMGBE Directeur DPP	Nombre de livrets élaborés	35	35	0	0	9	0	-	-	-	-
Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III	TCHENDO Directeur DFPA/GIZ	Nombre d'apprenants formés	30	30	8 145 000	8 145 000	5	8 145 000	1	1	5	8 145 000
Elaboration de matériels didactiques d'alphabétisation fonctionnelle dans le système dual	TCHENDO Directeur DFPA/GIZ	Document de matériels didactiques disponible	5	3	0	0	10	0	-	-	-	-
TOTAL			379	384	56 845 000	50 145 000	12	57 594 934	1,01	1,15	11,84	49 492 070

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 56 845 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (07) indicateurs prévus pour l'année 2017.

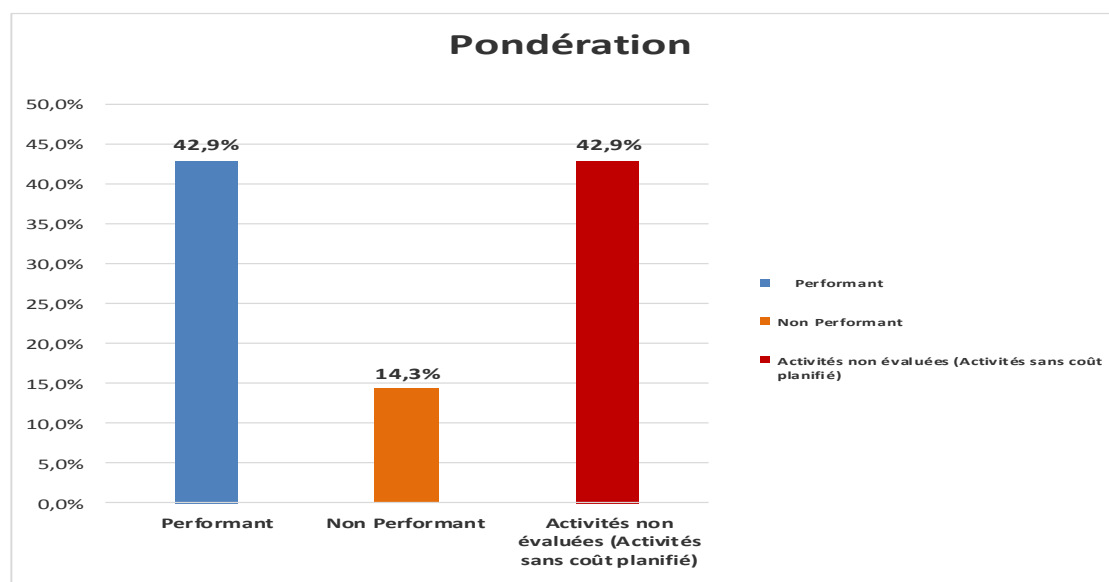
La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 57 594 934 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,01 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,15. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois 25 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 49 492 070 FCFA.

Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il a fallu cinq (5) jours de moins au ministère pour réaliser toutes les activités programmées au titre de l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 7 352 930 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le ministère délégué chargé de l'enseignement technique et de la formation professionnelle a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	42,9%	14,3%	42,9%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC) :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Formation des apprenants du dual de type coopératif** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,05. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation continue des formateurs du dual de type coopératif** : le taux de réalisation de cette activité est de 100%.
- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays** : la mise œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des livrets de formation de 2e et 3ème année dans les cinq métiers** : le taux de réalisation de cette activité est de 100%.
- **Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de matériels didactiques d'alphabétisation fonctionnelle dans le système dual** : le taux de réalisation de cette activité est de 60%.

20.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2017 sont au nombre de sept (07). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Formation des apprenants en dual de type coopératif**

Indicateur de l'activité : Nombre d'apprenants en dual formés

La formation professionnelle de type dual coopératif piloté dans les 5 métiers (Menuiserie bois, Electricité bâtiment, Mécanique 2 roues, Mécanique auto et coupe-couture) a enregistré un effectif de 210 contre 200 qui était prévu. En première année, on a dénombré 107 dont 18 filles en coupe-couture et un garçon en situation de handicap (en mécanique auto). En deuxième année, il y avait 103 dont 14 filles en coupe-couture.

- **Formation continue des formateurs de dual de type coopératif**

Indicateur de l'activité : Nombre de formateurs formés

Dans le cadre du perfectionnement technique, des formations de perfectionnement des artisans et formateurs des centres ont été organisées au cours du premier semestre en mécanique auto (sur la boîte à vitesse automatique), en mécanique 2 roues (sur injection essence électronique), en menuiserie bois, en électricité bâtiment et en coupe-couture.

- **Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III.**

Indicateur de l'activité : Nombre d'inspecteurs formés

Les inspecteurs et certains cadres de l'ETFP ont été formés du 18 au 28 avril 2017 sur la méthodologie DACUM, plus précisément sur le contenu de trois (03) modules. Au total, Il faut trente (30) participants ont pris part à la formation. La totalité de cette formation sur la méthodologie DACUM s'est réalisé en août 2017.

- **Elaboration/révision des programmes de formation selon l'approche par compétences (APC)**

Indicateur de l'activité : Nombre de programme élaborés/révisés selon l'APC

La réactualisation des textes préliminaires et définition des balises de contenus pour la révision des programmes du secondaire technique industrielles dans les filières suivantes : E, F2, F3, F4 et Ti/1) a été faite.

Le ministère a participé à un atelier régional de mutualisation des outils et des curricula de formation professionnelle qui s'est tenu à Grand Popo au Bénin du 20 au 21 février 2017 avec la participation de 9 pays : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo qui était représenté par la plus forte délégation de 10 participants grâce à l'appui de la GIZ.

Il y a eu le renforcement de capacités des personnels de direction des centres de formation modulaire pour toutes les régions du Togo (Lomé Commune Golfe, Maritime, Plateaux, Centrales, Kara et Savanes).

- **Elaboration des livrets de formation de 2ème et 3ème année dans les métiers**

Indicateur de l'activité : Livret de formation de 2ème et 3ème année dans les métiers élaborés

Deux ateliers d'élaboration se sont tenus dans chacune des 3 villes pilotes en janvier et février 2017. Du 13 au 17 mars à Notsè un atelier a été organisé par la DPP pour la relecture et la validation des livrets de formation de 2^{ème} année élaborés. A la fin, l'atelier a adopté une feuille de route pour la poursuite du travail qui doit finir avec l'élaboration des livrets de 3^{ème} année avant fin septembre 2017.

Du 3 au 7 avril 2017, des ateliers d'intégration des observations de Notsè furent organisés dans les 3 villes permettant de finaliser l'élaboration des 17 livrets de 2ème année.

Du 10 juillet au 25 septembre 2017 il y a eu trois sessions programmées à Tsévié, Kpalimé et Sokodé par la DPP qui ont permis de finaliser l'élaboration des livrets de 3ème année.

Elaboration des 35 livrets de formation de 2ème et 3ème année dans les cinq métiers (menuiserie bois, menuiserie bois, électricité bâtiment, coupe couture, mécanique automobile et mécanique deux roues) a été réalisée, suivie des validations technique et officielle.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

- **Elaboration de matériels didactiques d'alphabétisation fonctionnelle dans le système dual**

Indicateur de l'activité : Document du matériels didactiques d'alphabétisation fonctionnelle dans le système dual élaboré

Le matériel didactique d'alphabétisation fonctionnelle a été élaboré dans 3 métiers (Coupe couture, mécanique auto, mécanique 2 roues), suivi de l'illustration et la relecture des documents.

- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays**

Indicateur de l'activité : Nombre de villes couvert par la formation duale

Pour l'extension de la formation duale de type coopératif, un atelier de réflexion sur le dual a été réalisé du 10 au 12 mai à Notsè par le METFP avec l'appui de ProFoPEJ. Cet atelier avait pour objectif de faire le bilan de la mise en œuvre de la formation professionnelle de type dual coopératif dans les 3 villes pilotes (Kpalimé, Tsévié et Sokodé) et réfléchir à l'extension dans les 3 nouvelles villes ciblées (Atakpamé, Kara et Dapaong).

A l'issue de ces trois (03) jours de réflexion réunissant les responsables des structures privées et publiques impliquées dans la mise en œuvre du dual, les principaux résultats suivants ont été obtenus :

- une feuille de route est élaborée pour l'amélioration du dual dans les 3 villes pilotes ;
- des stratégies d'extension de la formation professionnelle de type dual coopératif dans les 3 nouvelles villes ciblées sont ébauchées ;
- des livrets de formation en entrepreneuriat dans les 5 métiers furent adoptés ainsi que des modalités de leur intégration dans les programmes du dual.

21. Ministère de l'Industrie et du Tourisme

21.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le ministère de l'industrie et du tourisme se présente comme suit :

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
			2017	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Poursuite de la Réorganisation du Ministère	Conseiller juridique	Décret d'organisation du MITo	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Actualisation du budget programme	ATARA T'faraba /Secrétaire Général	Budget programme disponible	1	1	0	0	3	0	0	0	12	0
Lancement et opérationnalisation du site web du MITO	WOWUI	Site Web disponible	2	1,8	0	0	12	0	0	0	12	0
Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST	ALEKI	Texte de création	1	0	0	0	12	0	0	0	12	0
Mise en place des directions régionales de l'industrie et du tourisme	ALEKI	Arrêté d'affectation	1	0	0	0	12	0	0	0	12	0
Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs	KPAKPO Fidégnon François, responsable du point focal national du programme système qualité de l'Afrique de l'Ouest	Emissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs organisée	3	3	9 000 000	9 000 000	12	9 000 000	1	1	12	9 000 000

Appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique	SODJI Ahlin, Directeur du Programme	Entreprises en efficacité énergétique accompagnées	1	0	50 000 000	0	12	0	0	0	12	0
Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle	LAMATETOU, Directeur général de l'INPIT	Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle organisée	1	1	2 000 000	2 000 000	12	2 000 000	1	1	12	2 000 000
Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako	LAMATETOU, Directeur général de l'INPIT	Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako organisée	1	1	800 000	800 000	12	800 000	1	1	12	800 000
Clôture du site de Kpomé (2 Km)	FEOU Bilakimwé /Directeur de l'industrie	Site de Kpomé clôturé	1	1	31 180 000	31 180 000	12	31 180 000	1	1	12	31 180 000
Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja	FEOU Bilakimwé /Directeur de l'industrie	Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja réalisée	1	1	4 100 000	4 100 000	12	4 100 000	1	1	12	4 100 000
Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté	FEOU Bilakimwé /Directeur de l'industrie	Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté réalisée	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1	1	12	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	FEOU Bilakimwé /Directeur de l'industrie	Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté validée	1	1	3 500 000	3 500 000	12	3 500 000	1	1	12	3 500 000

exploration de nouveaux sites	Akolly	sites explorés	2	0	500 000	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			18	12,8	111 080 000	60 400 000	12	78 990 222	0,71	1,3	16,88	85 190 625

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié 111 080 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatorze (14) indicateurs prévus pour l'année 2017.

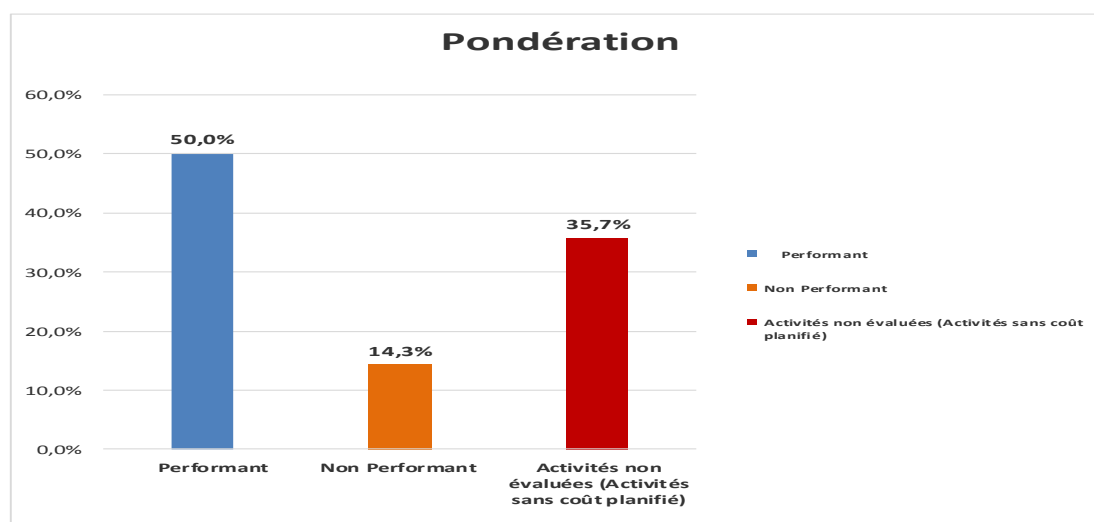
La valeur acquise de ces quatorze (14) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 78 990 222 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,71 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,3. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 26 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées est de 85 190 625 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 26 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées pour l'année 2017. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 25 889 375 FCFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût.

En conclusion, le Ministère de l'Industrie et du Tourisme n'a pas été performant dans la mise en œuvre de ses activités de réformes de 2017.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	50,0%	14,3%	35,7%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Poursuite de la Réorganisation du Ministère** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Actualisation et adoption du budget programme 2017-2019** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.

- **Lancement et opérationnalisation du site web du MITO** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%.
- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 0%.
- **Mise en place des directions régionales de l'industrie et du tourisme** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 0%.
- **Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique** : la mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **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 a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Clôture du site de Kpomé (2 Km)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **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** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Exploration de nouveaux sites** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2017 sont au nombre de quatorze (14). L'état d'exécution des activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de dix (10). Il s'agit de :

- **Elaboration du décret et de l'arrêté de réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : décret et arrêté d'organisation du MITo élaborés

Le décret et l'arrêté de réorganisation du ministère ont été élaborés et envoyés au Secrétariat Général du Gouvernement.

- **Actualisation et adoption du budget programme 2017-2019**

Indicateur de l'activité : budget programme élaboré

Le budget programme a été actualisé et validé par le ministère.

- **Conception du site web de MITo**

Indicateur de l'activité : sites web de MITo disponible

Deux sites web ont été conçus pour le ministère.

- **Organisation d'émissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs**

Indicateur de l'activité : Emissions radios et télévisées sur la promotion de la qualité et des droits des consommateurs organisés

Cette activité est réalisée dans le cadre de la mise en œuvre de la convention de financement pour la réalisation d'émissions devant contribuer au développement d'une culture qualité et au respect des droits des consommateurs dans notre pays, signée entre le Togo et l'UEMAO.

Deux (02) émissions radios et télévisées ont été réalisées et deux (02) numéros de magazine ont été conçus.

- **Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle**

Indicateur de l'activité : Campagne de proximité dans les régions Centrale (Sotouboua et Sokodé), de la Kara et des Savanes sur la propriété industrielle organisée

Cette activité a consisté à sensibiliser les opérateurs économiques sur les droits de propriété industrielle notamment les brevets d'invention, les marques, les dessins et modèles industriels.

- **Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako**

Indicateur de l'activité : Sensibilisation des parlementaires pour accélérer la ratification de l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako organisée

Cette sensibilisation sur l'accord de Bangui, Acte du 14 décembre 2015 signé à Bamako portant révision de cet accord relatif à la création de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle vise à informer les députés togolais sur le contenu de cet accord avant sa ratification.

- **Clôture du site de Kpomé (2 Km)**

Indicateur de l'activité : Site de Kpomé clôturé

Les travaux de clôture du site industriel de Kpomé et de maîtrise d'œuvre ont été réalisés.

- **Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja**

Indicateur de l'activité : Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation de Soja réalisée

L'activité a consisté à recenser et classer les unités de transformation de soja sur l'étendue du territoire national en vue d'avoir le nombre exact de ces unités et leur caractéristique.

- **Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté**

Indicateur de l'activité : Etude diagnostique des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté réalisée

L'activité a permis d'avoir une cartographie des différents problèmes et les opportunités des unités de transformation industrielles et semi-industrielles.

- **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 : Etude d'inventaire et caractérisation des unités de transformation industrielles et semi-industrielles en difficulté validée

L'activité a permis aux différents acteurs de faire des apports pour l'amélioration de ces documents.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2017

Une (01) activité est en cours de réalisation. Il s'agit de :

- **Appui-conseil aux entreprises en efficacité énergétique**

Indicateur de l'activité : Entreprises en efficacité énergétique accompagnées

Les Termes de références de l'activité ont déjà été réalisés. De même que l'appel à manifestation d'intérêt pour le lancement du recrutement du soumissionnaire de marché.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités qui ne sont pas réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)**

Indicateur de l'activité : le conseil supérieur du tourisme est créé

L'activité n'a pas été réalisée faute de l'accord de l'autorité.

- **Mise en place des directions régionales de l'industrie et du tourisme**

Indicateur de l'activité : Arrêté d'affectation

Un arrêté portant création des directions régionales de l'industrie et du tourisme a été pris. Les directions régionales ne sont pas encore opérationnelles.

- **Exploration de nouveaux sites du tourisme**

Indicateur de l'activité : nouveaux sites explorés

Cette activité n'est pas réalisée en 2017 pour faute de financement.

22. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme

22.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées par le secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme se présente comme suit :

22.1.1. 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
			201 7	Valeur de l'indicateur réalisée en 2017	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Organiser un atelier de renforcement de capacités sur la GAR et la PPBESE à l'intention du personnel, des membres de la CIRR et du point focal de la CADEG	M. ATCHOLE Essodong / SG	Nombre d'agents du personnel formés	26	0	5 000 000	0	2	0	0	-	-	-
Organiser un atelier d'évaluation du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 1er cycle de l'EPU et des organes de traités	M. MINEKPOR Kokou / DLPDH	Rapport d'activité disponible	1	1	5 000 000	1 500 000	2	5 000 000	1	3,33	2	1 500 000
Elaborer un plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 2ème cycle de l'EPU	M. MINEKPOR Kokou / DLPDH	Document de l'avant-projet de rapport disponible	1	1	6 500 000	6 500 000	2	6 500 000	1	1	2	6 500 000
Communiquer sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenneté	Mme MENSAH-PIERUCCI Marcelline/DGCD	Nombre de spots produits	6	6	12 500 000	7 500 000	2	12 500 000	1	1,67	2	7 500 000
Former les inspecteurs et conseillers pédagogiques en droits de l'homme	Mme MENSAH-PIERUCCI Marcelline/DGCD	Nombre d'inspecteurs et conseillers pédagogiques formés	40	0	5 000 000	0	1	0	0	-	-	-
Organiser une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du Protocole de la CEDEAO	M. ODIE/DRD	Rapport d'activité disponible	1	1	7 000 000	7 000 000	3	7 000 000	1	1	3	7 000 000
Organiser une étude nationale sur " Les causes des conflits dans les communautés dans la perspective	Mme HODO	Document de l'étude disponible	1	0	7 000 000	0	10	0	0	-	-	-

de la mise en œuvre du cadre de Prévention des conflits de la CEDEAO"												
TOTAL			76	9	48 000 000	22 500 000	10	5 684 211	0,12	0,25	84,44	190 000 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme a planifié 48 000 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (07) indicateurs prévus pour l'année 2017.

La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 5 684 211 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,12 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 0,25. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 84 mois 13 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever (ECA) la mise en œuvre des activités programmées en 2017 est de 190 000 000 FCFA.

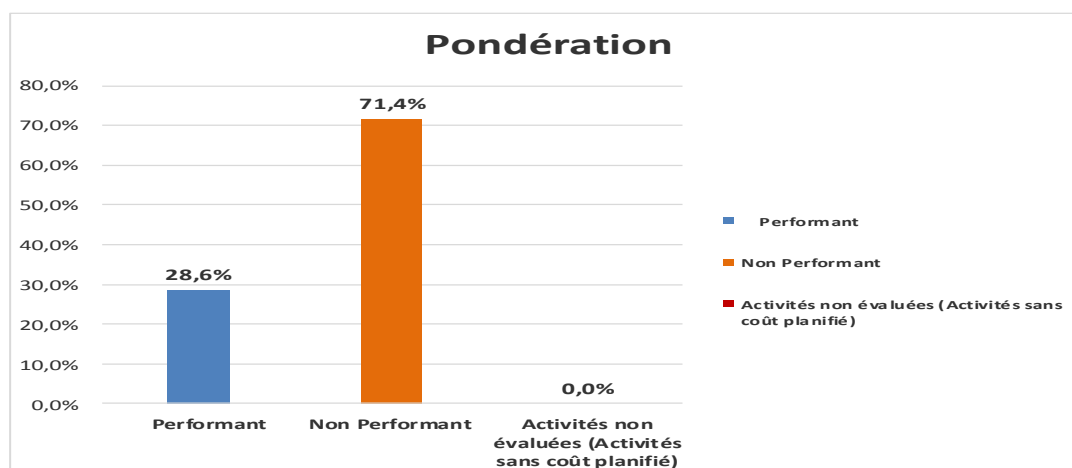
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 74 mois 13 jours de plus au Secrétariat d'Etat pour terminer les activités de réformes programmées au titre de l'année 2017.

L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées (ECA) est de 142 000 000 FCFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût des activités de réformes programmées.

En conclusion, le Secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant	Non Performant	Activités non évaluées (Activités sans coût planifié)
Pondération	28,6%	71,4%	0,0%



b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Organisation d'un atelier de renforcement de capacités sur la GAR et la PPBESE à l'intention du personnel, des membres de la CIRR et du point focal de la CADEG :** la mise œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Organisation d'un atelier d'évaluation du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 1er cycle de l'EPU et des organes de traités** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 3,33. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 2ème cycle de l'EPU** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Communication sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenne** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais non efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,67. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en droits de l'homme** : la mise œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du Protocole de la CEDEAO** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **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"** : la mise œuvre de l'activité n'a pas été efficace car la cible atteinte est nulle. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

22.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées en 2017 sont au nombre de sept (07). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2017

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- **Communication sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenneté**

Indicateur de l'activité : Nombre de spots produits

Cette activité a consisté à produire et à diffuser des programmes médiatiques de support de communication de masse sur la promotion des droits de l'homme et de la citoyenneté.

- **Organisation d'un atelier d'évaluation du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 1er cycle de l'EPU et des organes de traités**

Indicateur de l'activité : Un rapport d'activité disponible

L'atelier d'évaluation du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 1^{er} cycle de l'EPU et des organes de traités a été organisé et le rapport est disponible.

- **Elaboration du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du 2ème cycle de l'EPU**

Indicateur de l'activité : Document de rapport disponible

L'atelier d'élaboration du plan d'actions de mise en œuvre des recommandations du 2^{ème} cycle de l'EPU a été organisé et le document de rapport est disponible.

- **Organisation d'une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du Protocole de la CEDEAO**

Indicateur de l'activité : Rapport d'activité disponible

Une tournée nationale de vulgarisation et d'appropriation de la CADEG et du protocole de la CEDEAO a été organisée. Le rapport d'activité est disponible.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2017

Les activités non réalisées sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- **Organisation d'un atelier de renforcement de capacités sur la GAR et la PPBESE à l'intention du personnel, des membres de la CIRR et du point focal de la CADEG**

Indicateur de l'activité : Nombre d'agents du personnel formés

L'identification du personnel cible a été faite et les termes de référence (TDR) de la formation ont été élaborés et soumis.

- **Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en droit de l'homme**

Indicateur de l'activité : Nombre d'inspecteur et de conseillers pédagogiques formés.

Les termes de référence de l'activité ont été élaborés et soumis.

- **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"**

Indicateur de l'activité : Document de l'étude disponible

Les termes de référence de l'activité ont été élaborés et soumis.

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 2017, dans les départements ministériels et institutions de l'Etat.

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 prochains mois. Seule l'accélération de ces réformes au cours des prochaines années peut permettre au Togo d'assurer un développement durable.

