

**MINISTRE 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



REVUE DU PA-RGFP

Rapport de performance du PA-RGFP 2017- 2019 à fin décembre 2017

(Mars 2018)



TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	5
A. Evolution récente de la situation des finances publiques	6
1. Principaux chiffres des finances publiques.....	6
2. Principales mesures engagées en 2017	7
3. Difficultés rencontrées.....	10
B. Evaluation de la performance du PA-RGFP.....	10
1. Mobilisation des ressources financières	10
2. Prévision, programmation et exécution budgétaires	18
3. Renforcement du contrôle.....	53
4. Informatisation des services.....	69
5. Marchés publics	73
Conclusion.....	86
Recommandations	87
LISTE DE PRESENCE	86

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne
AN	Assemblée nationale
BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque arable pour le développement de l'Afrique
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGCT	Balance générale des comptes du Trésor
CASEF	Centre administratif des services économiques et financiers
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CEEMS	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
CGAF	Compte général de l'administration des finances
CPE	Comptables principaux de l'Etat
CPMP	Cellule de passation des marchés publics
CNDP	Comité national de la dette publique
CRT	Caisse de retraites du Togo
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DCF	Direction du contrôle financier
DGB	Direction générale du budget
DGC	Déclaration générale de conformité
DeMPA	Debt Management Performance Assessment
DFCEP	Direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan
DGSCN	Direction générale de la statistique et de la comptabilité nationale
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
ENA	Ecole nationale d'administration
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FMI	Fonds monétaire international
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
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
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEFPD	Ministère de l'économie, des finances et de la planification du développement
MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques du FMI
NBE	Nomenclature budgétaire de l'Etat
ONAEM	Organisme national chargé de l'Etat en mer
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
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
PIP	Programme d'investissement public
PIMA	Public Investment Management Assessment
PLR	Projet de loi de règlement
PPM	Plan de passation de marchés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
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
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
SICA	Système interbancaire de compensation automatique
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
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TRE	Tableau des ressources et des emplois
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
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 de 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 (programmative 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.

A. Evolution récente de la situation des finances publiques

1. Principaux chiffres des finances publiques

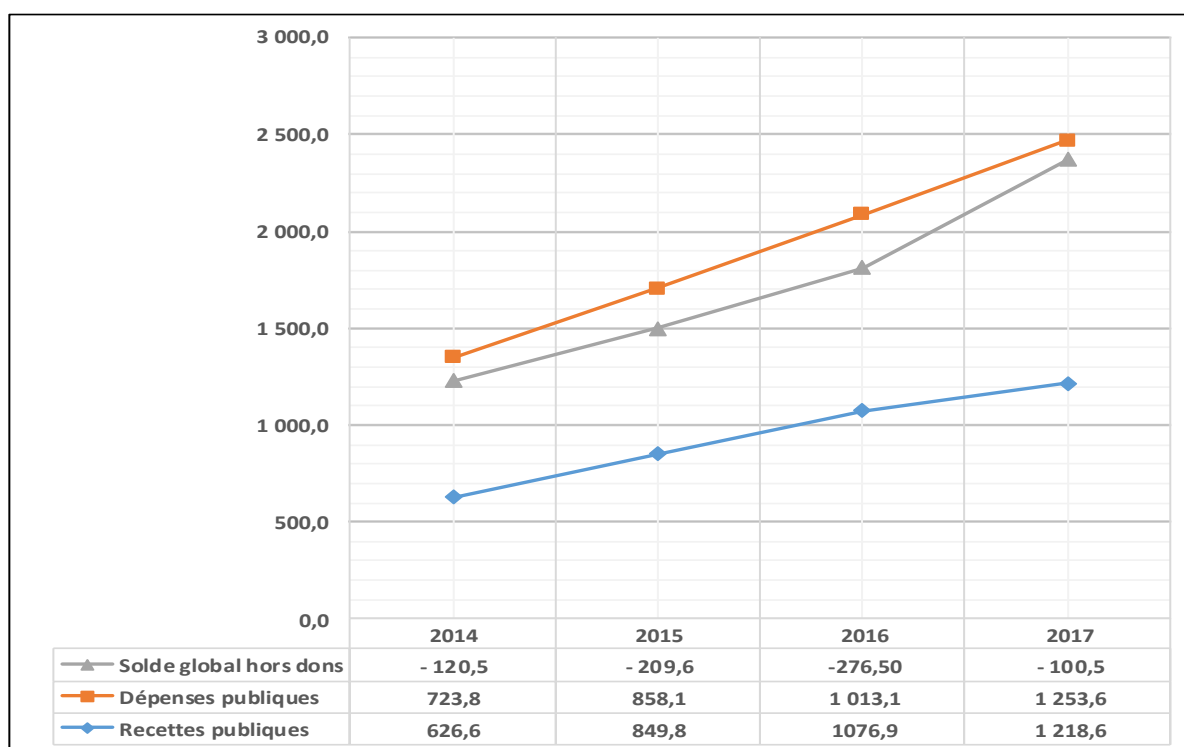
La situation des finances publiques sur la période 2014-2016 et à fin décembre 2017 se présente comme suit :

Années	2014	2015	2016	Fin décembre 2017 * Provisoire
Recettes publiques	626,6	849,8	1 076,9	1218,6
Recettes fiscales	458,2	516,3	568,5	563,2
<i>Recettes de la DGI/CI</i>	<i>212,0</i>	<i>222,3</i>	<i>269,3</i>	<i>291,9</i>
<i>Recettes de la DGD/CDDI</i>	<i>246,2</i>	<i>294,0</i>	<i>299,2</i>	<i>271,3</i>
Recettes non fiscales	54,3	52,3	45,6	55,6
Recettes des comptes spéciaux	3,8	2,3	5,4	2,7
Recettes extraordinaires (Dons et emprunts)	110,3	278,9	457,5	597,2
Dépenses publiques	723,8	858,1	1 013,1	1253,6
Dépenses courantes et prêts nets	419,1	502,8	568,1	547,4
Dépenses en capital	207,3	277,7	327,8	174,5
Amortissement de la dette	72,4	74,8	116,0	520,4
Réduction des arriérés de paiement	25,0	2,8	1,2	11,3
Solde global hors dons	-120,5	-209,6	-276,5	-100,5
Solde global hors dons (base caisse)	-145,4	-181,3	-275,3	-111,8
Taux de pression fiscale (%)	20,5	21,2	21,6	20,5
Taux de croissance du PIB (%)	5,9	5,4	5,0	4,4
Taux d'investissement public (%)	9,3	11,4	12,5	6,3

Source : Direction générale des études et analyses économiques

Le solde global hors dons connaît une dégradation en 2016 par rapport à 2015, passant de -209,6 milliards de FCFA à -276,5 milliards de FCFA. A fin décembre 2017, ce solde se situerait à -100,5 milliards de FCFA. Si cette tendance se poursuit, on note une amélioration de ce solde par rapport à 2016. Des efforts restent à faire en ce qui concerne la mobilisation des recettes et la maîtrise des dépenses afin d'améliorer davantage les finances publiques.

La trajectoire des déterminants sur la période 2014-2016 et à la fin 2017 se présente comme suit :



A fin décembre 2017, l'analyse des déterminants de la politique budgétaire révèle que les recettes publiques (dons et emprunts compris) se situent à 597,2 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 81,1% environ par rapport au montant prévu dans le collectif budgétaire qui se chiffre à 736,4 milliards de FCFA. Le montant des recettes publiques s'est élevé à 621,4 milliards de FCFA en 2017.

En ce qui concerne les dépenses publiques, elles se sont élevées, à fin décembre 2017, à 1253,6 milliards de FCFA pour une prévision annuelle de 1403,7 milliards de FCFA au titre de la loi de finances rectificative de 2017 soit un taux d'exécution de 89,3%. Il est important de rappeler que les dépenses publiques sont toujours en constante augmentation d'année en année passant de 723,8 milliards de FCFA en 2014 ; à 858,1 milliards de FCFA en 2015 ; à 1 013,1 milliards de FCFA en 2016 et à 1 253,6 milliards de FCFA en 2017. Pour ce qui concerne les dépenses d'investissement, il faut noter, à fin décembre 2017, une exécution de 174,5 milliards de FCFA, soit un taux de 55,7% des prévisions contenues dans le collectif budgétaire qui sont 313,5 milliards de FCFA. Ces dépenses étaient de 277,7 milliards de FCFA en 2015 et de 327,8 milliards de FCFA en 2016. En effet, le rythme des investissements est essentiellement lié à la politique de construction et de réhabilitation des infrastructures routières en vigueur depuis quelques années.

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'action de la réforme de la gestion des finances pour la période de 2017-2021. Ce plan d'action 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.

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 efficiente¹.

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 efficace² mais inefficente.

¹ 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.

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 inefficente.

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.

3. 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.

B. 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.

1.1. Mobilisation des ressources intérieures

Réformes de l'Office Togolais des Recettes

1.1.1. Etat de mise en œuvre des réformes

² 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.

1.1.1.1. 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 opérationnels	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

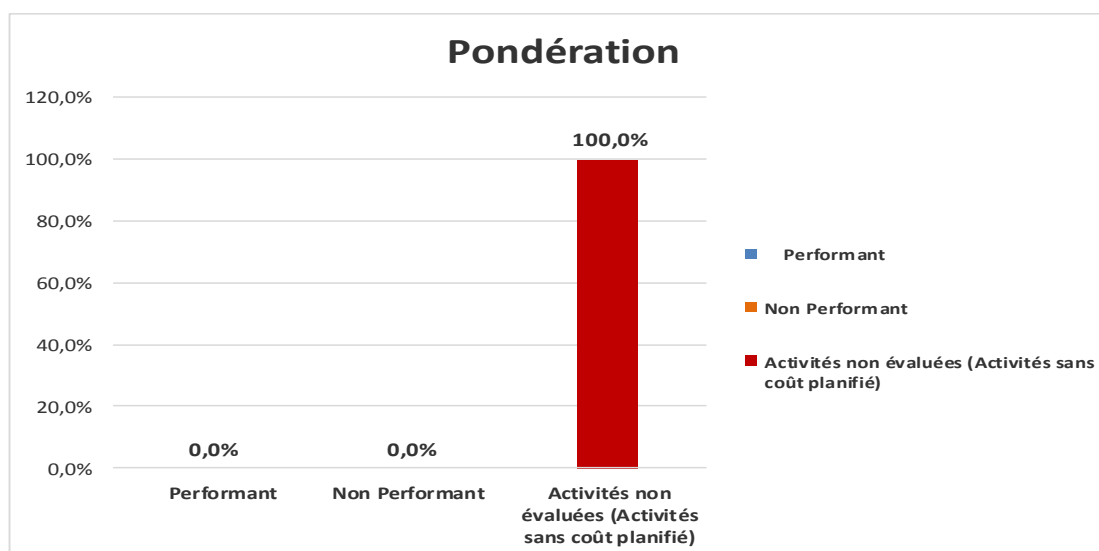
Selon le PTBA, l'office togolais des recettes (OTR) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2017.

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 présentent 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 PPBE 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 PPBESE; 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.

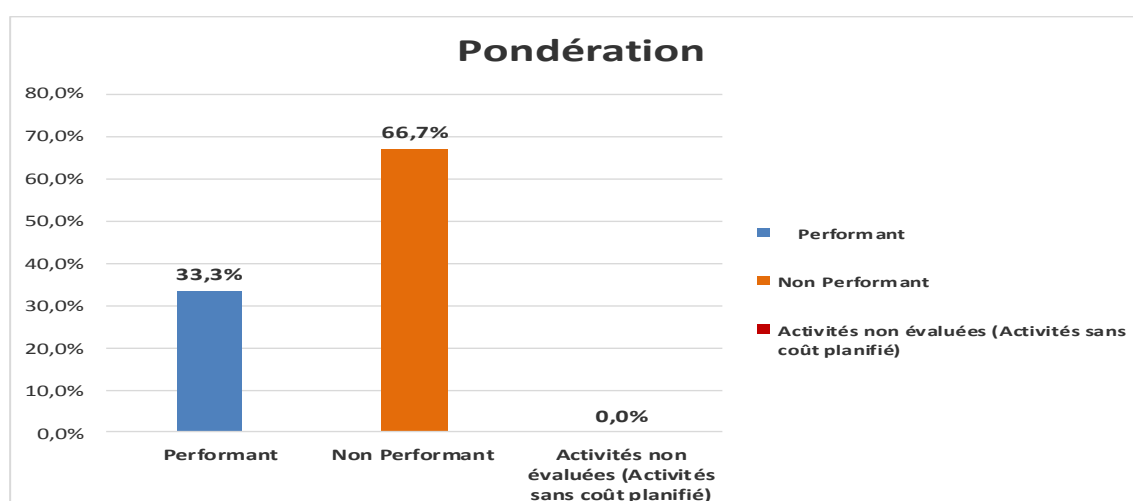
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 13 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées pour l'année 2017.

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 PPBESE ; 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 PPBE 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 financières 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'investissement public, 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 élaborées et validées. 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'investissement public 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 la 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 direction générale des études et analyses économiques se présentent 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	Prévisions à moyen terme disponibles 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	Résultats de l'enquête disponibles	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.

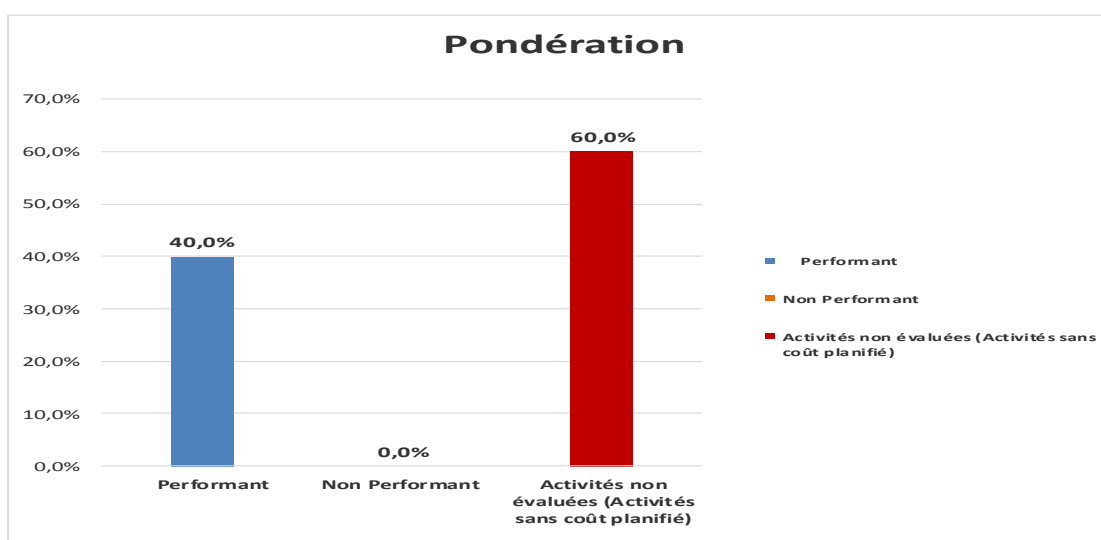
La valeur acquise de ces indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 12 343 421 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,78 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,79. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (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 efficiente 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 présentent 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)/IPC
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 produits 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.

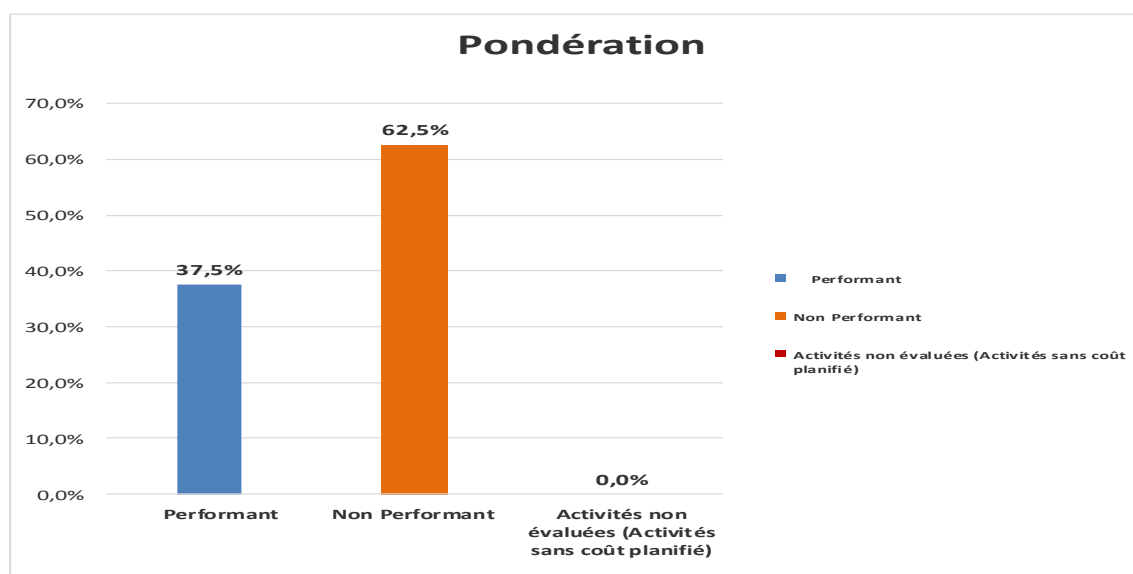
La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 252 500 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,67 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,00. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités 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.
- **Maîtrise 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 présentent 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

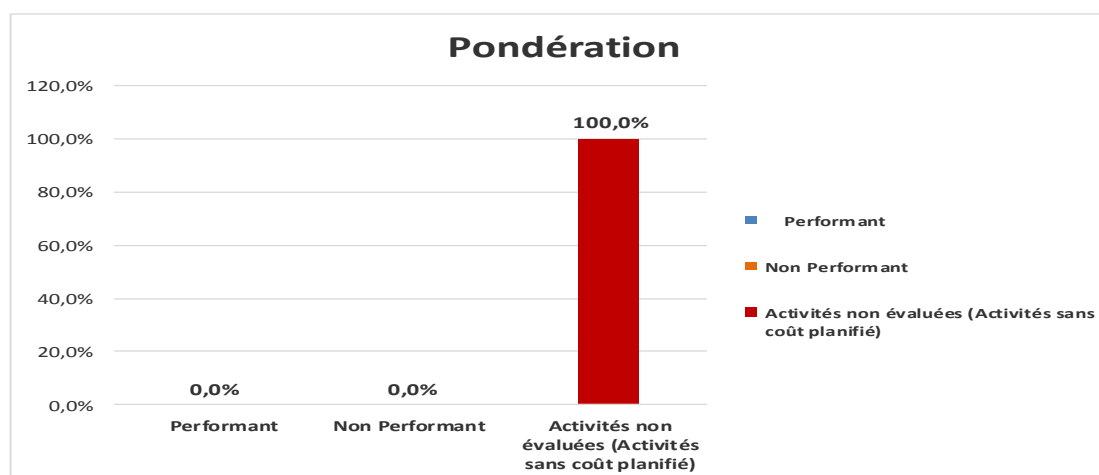
Selon le PTBA, la direction des finances (DF) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 04 indicateurs prévus pour l'année 2017.

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 présentent 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 renseignés	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

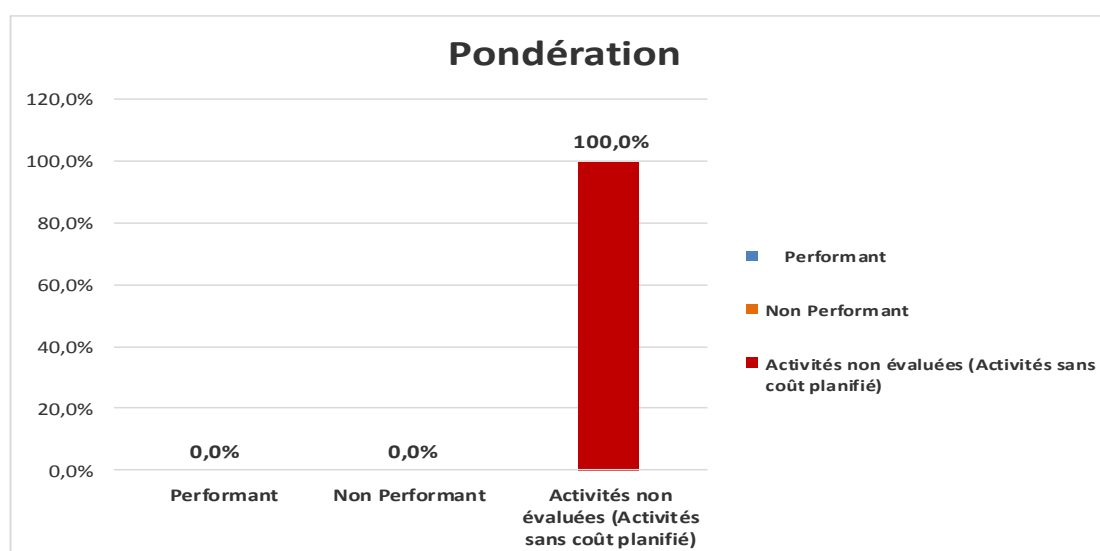
Selon le PTBA, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 04 indicateurs prévus pour l'année 2017.

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 chaine 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 présentent comment 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 signées, DGTCP connectée 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.

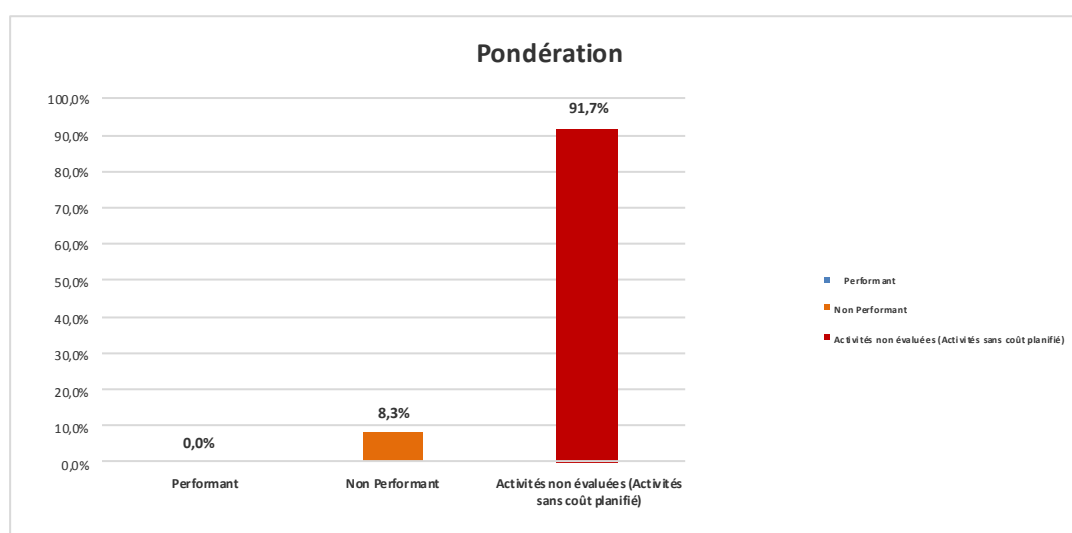
Au regard des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 44 mois 16 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes programmées pour l'année 2017.

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 est 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 effective 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 lois 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 mises 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 présentent 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 identifiés 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.

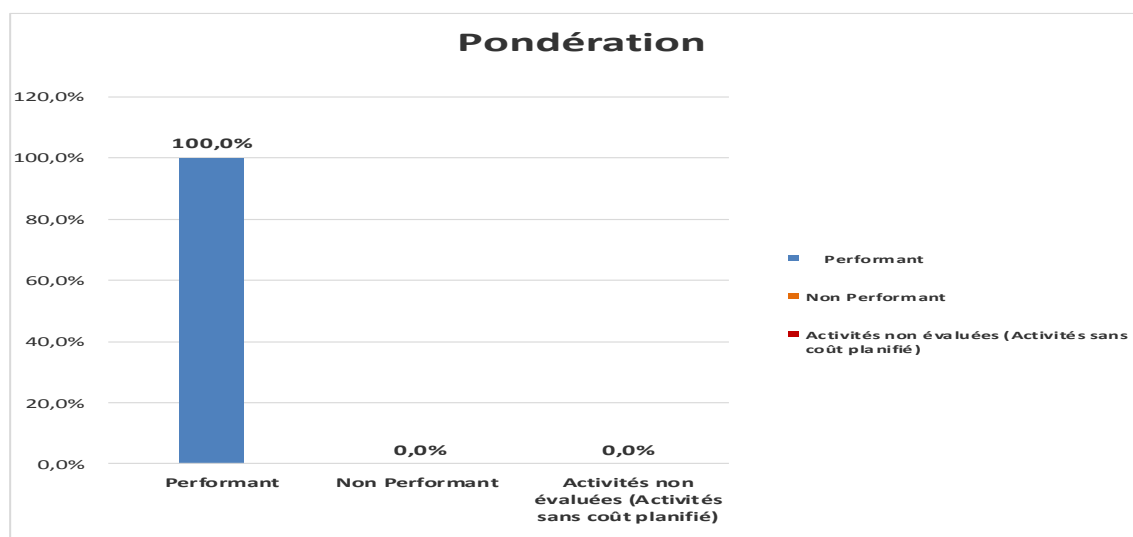
La valeur acquise de ces quatre (04) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 215 087 100 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (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 identifiés 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 présentent 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 cartographies réalisées	-	-	-	-	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 rapports d'audit	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
TOTAL			-	-	-	-	12	-	-	-	-	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

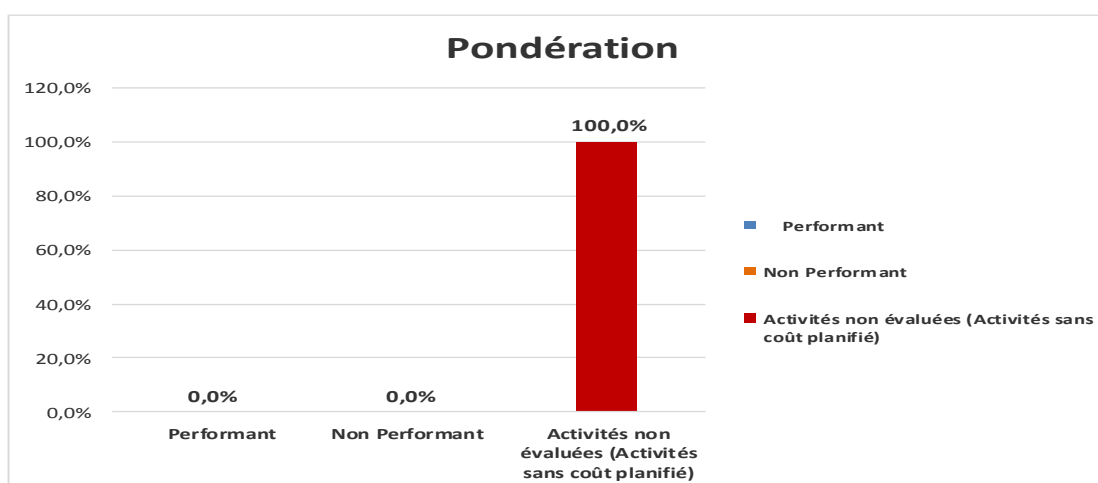
Selon le PTBA, l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat ont planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (05) indicateurs prévus pour l'année 2017.

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 présentent 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 cartographies réalisées	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Exécution des missions d'audit	IGF-IGE	Nombre de rapports d'audit	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
TOTAL			-	-	-	-	12	-	-	-	-	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

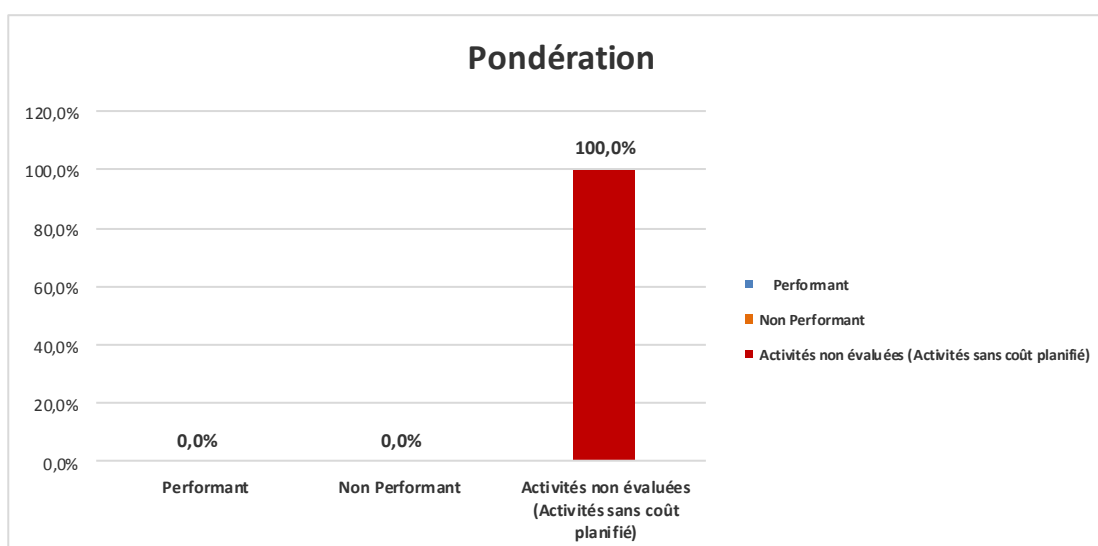
Selon le PTBA, l'Inspection Générale d'Etat ont planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (04) indicateurs prévus pour l'année 2017.

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 présentent 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 cadres 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.

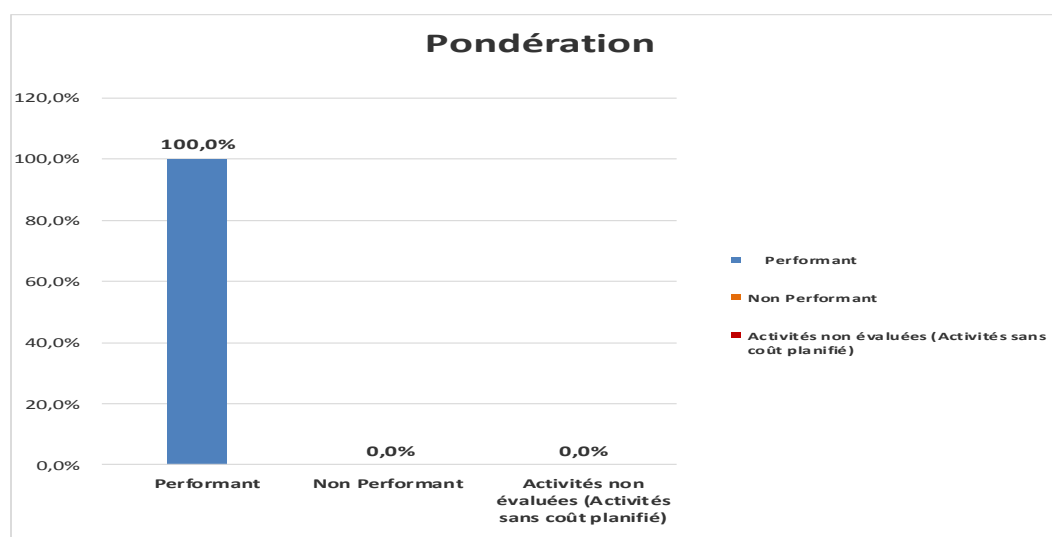
La valeur acquise de l'indicateur c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 76 000 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,00 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,06. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (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 présentent 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	PP Jean Koffi EDOH	Rapport d'audit des rapports financiers	3	1	-	-	12	-	-	-	-	-

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												
Renforcement des compétences de la CdC	PP Jean Koffi EDOH	Rapports 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.

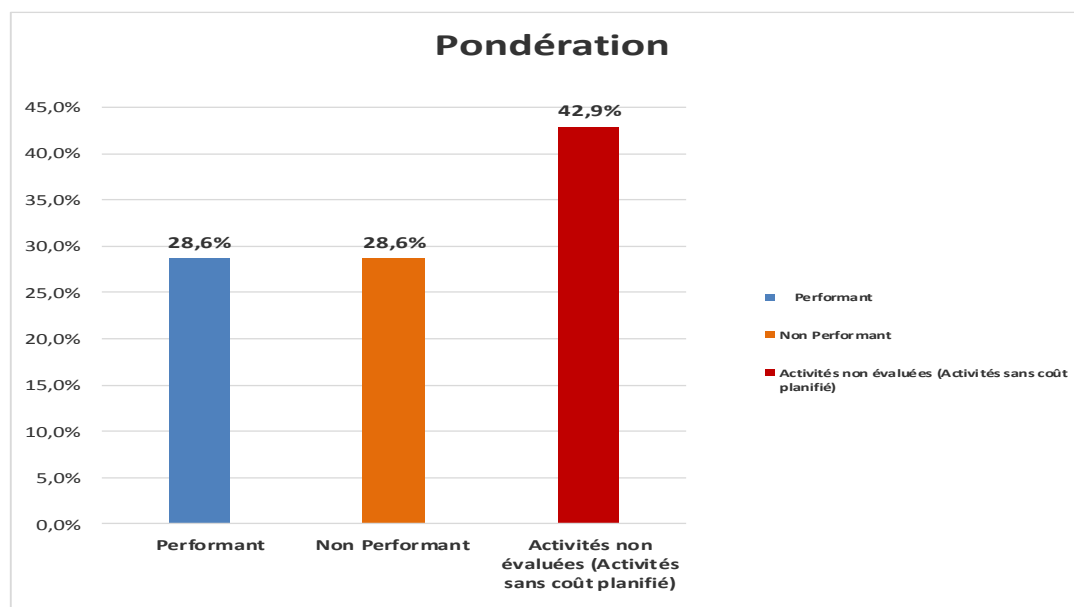
La valeur acquise de ces sept (07) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 268 408 850 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont respectivement de 0,78 et 2,05. L'estimation de la durée nécessaire pour achever 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 présentent 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.

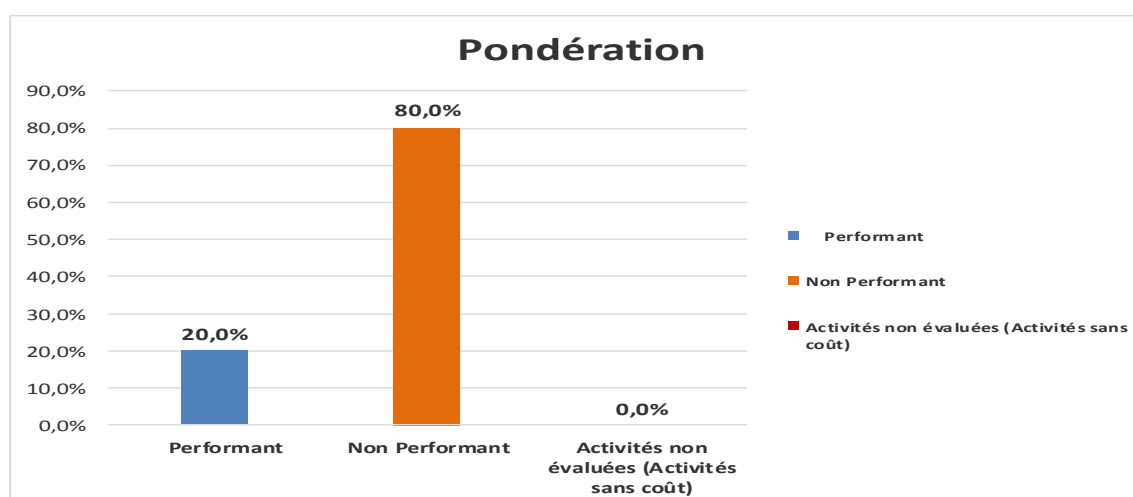
La valeur acquise de ces cinq (05) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 206 781 378 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,43 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,59. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités 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 présentent 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 disponibles 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.

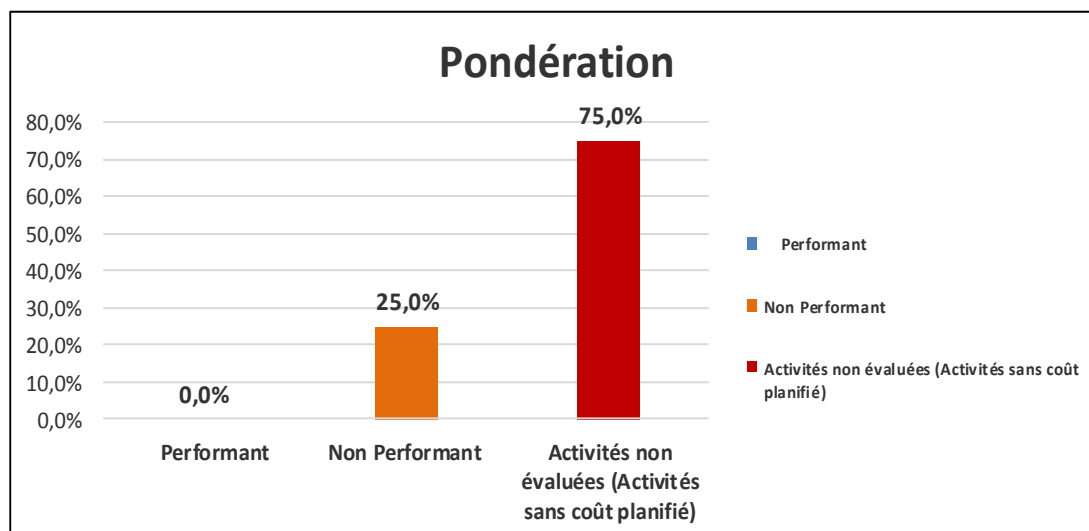
La valeur acquise de ces huit (08) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 68 172 500 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,84 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,74. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités 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 présentent comment 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.

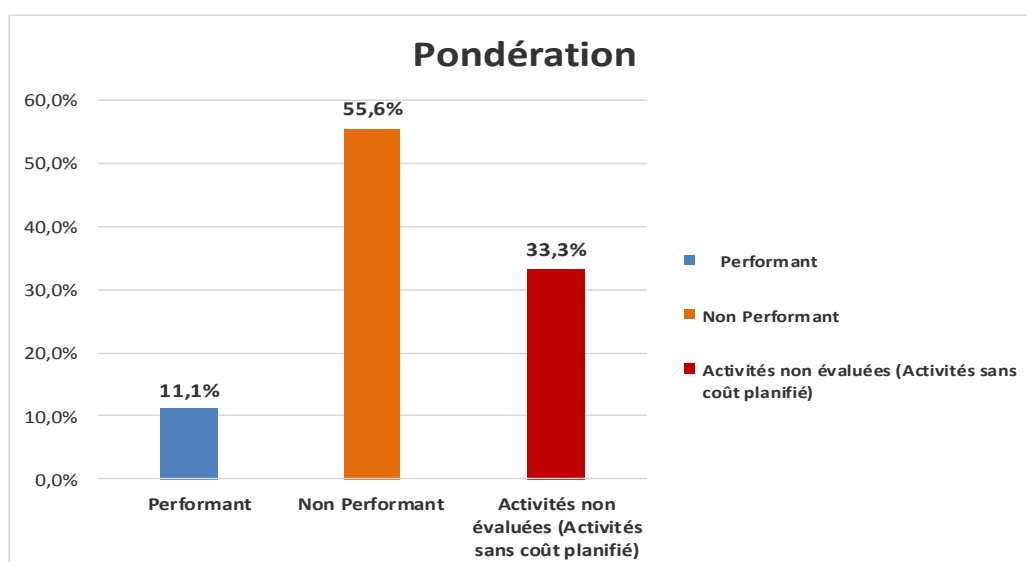
La valeur acquise de ces neuf (09) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 317 280 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,53 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,64. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités 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.

Conclusion

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) plus précisément au niveau de la planification et de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, la mise en œuvre des réformes induites par les directives de l'UEMOA se poursuit à un rythme satisfaisant conformément à la feuille de route mise en place en 2015 avec l'appui du Fonds Monétaire International.

Recommandations

N°	Recommandations	Echéance	Services responsables
1	Renforcer les capacités des acteurs en la maîtrise des coûts et des délais à la planification et à l'exécution des activités de réformes	Permanente	SP-PRPF
2	Réviser les indicateurs de performances des activités de réformes ainsi que les coûts programmés dans le PA-RGFP pour les rendre plus pertinents	permanente	Correspondants thématiques/ SP-PRPF
3	Former les correspondants thématiques, les points focaux et les membres du Comité de suivi sur la méthode d'évaluation des performances par la méthode de la valeur acquise.	Juin 2018	SP-PRPF
4	Proposer à la commission de l'UEMOA l'organisation d'un atelier régional sur les procédures de recensement des biens de l'Etat en vue de la production dans les Etats membres du 3 ^{ème} tableau du cadre d'analyse minimum qui porte sur les actifs et les passifs de l'Etat.	Deuxième trimestre 2018	MEF/SG
5	Prendre des mesures pour recenser et enregistrer progressivement tous les biens entrant dans le patrimoine de l'Etat.	2019	MEF/SG/DGPE
6	Poursuivre les actions relatives au consentement volontaire de l'impôt en mettant l'accent sur la sensibilisation des opérateurs économiques et sur le renforcement du personnel de l'OTR en la matière.	Permanente	OTR
7	Faire le plaidoyer pour l'adoption des avant-projets de lois et projets de décrets relatifs au budget programme, aux corps de contrôle et aux marchés publics.	2018	MEF/SG/SP-PRPF

LISTE DE PRESENCE

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERES/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
1	Andréa JOHNSON	MERF	Ministre	-
2	Fuatuwo Kodjo SESSENOU	MUH	Ministre	-
3	Antoine Lékpa Gbéghéni	MEHV	Ministre	-
4	Mongo AHARH-KPESSOU	MEF	Secrétaire Permanent	-
5	Kossi TOFIO	MEF	Directeur de Cabinet	-
6	Ayawovi Demba TIGNOKPA	AN	Président de la Commission des Finances et du Développement Economique	-
7	Kodzo ADEDZE	OTR	Commissaire Général par Intérim	-
8	ADABE K. Edoh	MAEP/ITRA	DES	90-54-13-85
9	ASSIGNON Koffi Masé Elom	CNTT	SGA	90-27-98-37
10	GBENGBERFANE Boningo	DC/MME	DC	90-02-31-38
11	NOVISSI Koffi Yovo	DGEAE/MEF	Administrateur des Finances	90-38-62-09
12	SATSI Kossiwa	DGEAE/MEF	Chargée d'études	90-28-81-16
13	DJIDOTOR Yawo	ONECCA-TOGO	Président	90-04-30-68
14	ARE Kapissi	OTR	Agent de Suivi	90-18-24-78
15	AMADOU Yaya	DDP/DGTCP/MEF	Inspecteur du Trésor	90-81-70-89
16	ADOVON A. Kofio	MePSP/bcie	Chef Division	91-72-47-07
17	MOUSSA M. Imrane	DGEAE/MEF	Chargée d'études	99-61-69-72
18	TRETOOK Abraham	ANPGE	Analyste Financier	91-67-97-10
19	GONE Mawouwoyora	Radio rurale Notsè	Directeur	90-12-40-39
20	ALI Goumoubni	Radio rurale Savanes	Directeur	90-72-82-34
21	YAWOU Boyodi	Radio la Paix	Directeur	90-38-85-16
22	TASSOUN Koumitcho	Radio Dawul	Directeur	90-33-02-37
23	ALAGBO Kodjo	Primature	Macro économiste	91-44-90-23

24	TOGBE Kossi Kpobli	Radio Horizon	Directeur	90-03-09-48
25	IFAMBI Kossiwa	MEHV	Chef Division	90-06-32-68
26	MISSITE Aworou Komlan	MJRIR	SG	90-03-30-38
27	DZILANADZO Enyoum	FAINTRASIT	Membre	90-17-60-24
28	DARE Ypananh	MSPC/DESPSE	Directeur Adjoint	90-86-83-04
29	TCHALA Ahmed Y.	MIT/DCTP	Gestionnaire	90-39-58-79
30	OUSSEMBRE Awoutou Myriam	MEF/SP-PRPF	Economiste Stagiaire	92-52-36-51
31	KIFALANG Toyi E. Marguente	UGSL	SGA	90-04-16-03
32	KAVEGE Yawo Seyenam Jonas	CCIT	DAE	99-49-61-48
33	DJATO Essodina	Urbanisme	Gendarme	90-24-92-08
34	TCHINDO Binidi	OTR	Douanier	90-16-35-16
35	HEVI Kodzo Dodzi	INSEED	Directeur	91-63-05-94
36	KPETA Adjia	Cellule CEDEAO-UEMOA	Gestionnaire	90-30-94-23
37	N'BALAKI Passiswè	MAEP	Juriste	91-13-97-31
38	SOVI Koku	MEF/DGBF	Administrateur des Finances	90-18-45-07
39	AWADE Lélenda	DAAF/MAECIA	Chargée d'études	90-17-98-40
40	MONDEDJI K. Jacob	PATRONAT	Responsable RH	90-12-79-69
41	AMADOU Ibrahim	MAEIA	Chargé d'études	90-63-90-63
42	MAKAGNI-AMELETE Bassa	MP/DGPD	Analyste PP	92-41-55-25
43	APELY Kossi Ababio	MEF/SP-PRPF	Chargé d'études	90-79-06-30
44	SOULOU Lalawélé	MAEP	CE	92-87-20-44
45	SOUMAILA Passidi	MEF/DNCMP	DSMP	90-33-55-16
46	KAINA Bèrènekè	DEP-MCCSFC	DEP	90-97-01-34
47	MENSAH K. Viglo	DGC	DGC	90-30-69-37
48	BILERI S. Essofa	MEF/SP-PRPF	Chargé d'études	90-09-90-18
49	BOUKA Edje Olivier	MEDIA	Technicien Animateur	93-70-73-08
50	SIKITO A. Ayaovi	Préfecture du Golfe	Représentant du préfet	91-69-13-88
51	COMLAVI Bertin	MEMFA	Conseiller	93-19-67-82
52	ZOYIKPO Komitse M.	Département de Sociologie	Assistant	91-39-53-14

53	LAKIGNAN Aheyoussim	SGG/Primature	Juriste	91-25-70-42
54	HOUNKPATI K. Biova	MEF/SG	Chargé d'études	90-71-03-25
55	WINEGA M'ba	MJRIR	Responsable Cellule Statistique	90-09-50-91
56	ATCHALO Essidong	SEDH	SG	90-34-96-61
57	PÈRE Essognim	MEF/SP-PRPF	Economiste Stagiaire	91-03-92-19
58	TCHAKOU Tomfaili	MJRIR	Planification	90-23-15-38
59	ATCHARE Ahoté	MEF/SP-PRPF	Chargé d'études	92-72-72-77
60	TCHAMOU Bamanwa	Commune d'ANI2	Représentant	91-74-63-30
61	ATAKE Hassou	ARVHCV	Chef Division	98-02-45-17
62	ALFA-TOGA A. Koffi	MEF/DAC	Chef section	90-83-04-21
63	KOUTOUKLOUI Kangnikoè	MITO	Chargé d'études	90-28-44-41
64	KOFFI-NOUBE N.	UONGTO	Assistante du PCA	90-16-29-35
65	LARE Bassoubinin	METFP	Economiste	91-14-86-85
66	TCHILTEME Toatre	MASPFA	Chargé de mission	90-44-77-35
67	KODJO Kudadze	MERF	DC	90-20-80-30
68	KOUDAMA Koffi Etè	MERF	Attaché	90-21-32-73
69	BAKPE NA Baba	MEF/DF	Directeur	90-07-74-63
70	ESSIEN Dzodzi Essi Kakra	MFPTRA/DGE	Chargée d'études	90-17-07-23
71	AGAREM Gnamine	METFP/SG	SG	90-04-23-72
72	AHIABLE-GOUNA Essi	MCCSFC	Chef Division	90-11-19-16
73	ASSOUKOU Raymond K.	UEMOSS	Représentant	70-31-91-31
74	KPETA Noukéa	AN	Economiste	90-87-39-45
75	KOREM Ayira	UL	Professeur	91-29-12-73
76	BOZI-ESSO Badibalaki	MJRIR	Chargé de suivi-évaluation	91-15-44-07
77	EKLOU Yawo Rémy	Chambre des Huissiers	Président	90-04-48-66
78	SAMA Boundjouw	MERF	SG	90-02-68-08
79	KPETEMEY Koffi Miwonoui	CRT	DFC	96-07-03-99
80	EDOH Komla	MUACV	DC	90-93-92-64
81	KAMASSA Komi	MDBAJEJ	Chargé d'études	90-21-89-48

82	LENGUE N'pakindame	MME	Administrateur Civil	90-79-01-12
83	AKLAH Komla	MME	Chargé d'études	90-82-24-29
84	SIKITO A. Ayawa	Préfecture du Golfe	Représentant du Préfet	91-69-13-88
85	Prince ADJAVE Koffi	Canton d'Amoulivé	Représentant	92-02-70-12
86	PALANGA Essoyodou	MIT	Membre	90-05-15-25
87	KASSALOWOE Ykrowi	MEF/CASIMEC		90-12-41-69
89	KPEGOUNI Tchagnaou	Radio Tchaoudjo	Animateur	90-10-78-16
90	AMEFIAM Seyram	Affaires Etrangères	Protocole d'E	90-32-36-87
91	BODE Manafi	Affaires Etrangères	Protocole d'E	90-23-99-37
92	BADJASSIM B. Diane	MEPSFP	Chef section	90-30-31-96
93	AMANA Mazalo	DOSI	CAP	90-94-54-70
94	TOGBUI Dogbe ALLEY VII	Chefferie Traditionnelle	Chef	90-21-29-01
95	AMINTI Hodabalo	MEF	Comptable	92-88-94-90
96	KODJOSSA K.	MEHV	CE	91-07-12-57
97	SIGNAN Paromna	MEF/SP-PRPF	Chef Division	90-08-84-45
98	KPOMASSI Daté A.	CDQ	Secrétaire	91-50-35-26
99	SOLITAKE Koumdama	MPEN	Statisticien	91-13-44-49
100	KOMBATE SANO Laridja	MEF/DIGA	Directeur	91-99-46-52
101	AMANA Essozismna	MESR	Chargé d'études	91-96-38-78
102	TOBI Kossigan	MAEP	PF	90-96-56-20
103	TROUKOURA A. Akpénou	CRM-L	SG	90-20-07-38
104	KPOAHOUN C. Gérard	MEF/DGTCP	Assistant	90-15-84-12
105	ATYTONU Komla	CDC	Assistant	90-16-46-40
106	HEDOE Kokou	CDC	Assistant	99-56-44-30
107	ANI Téou	CDC	Assistant	90-76-51-94
108	FIATY Yao Hetsu	CDC	SG	90-04-13-98
109	KOUGNIGAN Akou Komi	MUHCV	DAF	90-94-99-71
110	LANTAME Gnon	MITO	PF	90-07-30-49
112	YOGO T. Huevy	BM	Economiste	70-31-76-76

113	KONLANI Sougla	FONGTO	Responsable Programme	91-21-09-03
114	MAMANH A. Nafiou	MASFFA	PF	90-05-56-15
115	BGEDJIDJI A. Gabriel	MEF/DF	PF	91-36-73-44
116	ZEYNOU Innocent	Radio VGK Kpalimé	Directeur	90-77-67-42
117	HON ALAPINI Akuelé	Chefferie Traditionnelle	Chef	90-01-42-64
118	PEDANOU Ben	METFP	DC	90-09-66-87
119	BANNA Ouréa	METFP	PF	90-03-94-12
120	TAWO Kodjovio	MAEP	CE	99-55-17-19
121	LEBINDE Aboubakari	Radio Lagmtaaba	Directeur	90-97-76-11
122	AGBOKOU Dodzi	MEF/Cellule Informatique	Directeur	90-05-55-94
123	ATTATI Koffi	CADERDT	Assistant Recherche	93-56-86-14
124	PAMAZI Tchakpaoudéma	Radio Kara	Assistant Rédaction	90-24-83-59
125	TCHAKOU K. Massan	MESR	DAAF	90-12-54-92
126	AKOTCHAME Kodjo	MERF	CS	90-91-88-80
127	ATIKDATI Loura	MEHV	CD	90-18-40-33
128	BOINI Taaka	AN	Député	90-04-54-87
129	AMADOU Abdel-Fatah	MEF/SP-PRPF	Chef Division	90-01-64-82
130	AKOTIE Garouga	MCCSFC	CS	90-29-87-26
131	TOUGOMA Mazamisso	MESR	CE	91-93-66-44
132	SOKPOR Kossi	OTR	CDPSS	90-38-68-77
133	BEWELI Tagba	CNCP	Commissaire-Priseur	90-78-20-38
134	HOTSIAME Kossi Dziwone	IGE	Inspecteur d'Etat Adjoint	90-10-07-77
135	NANAKAN N. Jean-Paul	Radio la voix de l'OTI	Animateur	90-91-91-76
136	TSONTSOKO Koffi	MEF/CENTIF	Analyste Financier	90-27-50-89
137	ATARA Haraba	MITO	SG	90-04-40-20
138	NARTEH-MRSSAN Komlan A.	SEDH	DC	90-28-58-24
139	FIAWUMO Y.S. Foyo	MEF	Informaticien	90-15-89-75
140	PIYINDA Eloani	RATOCL	Economiste	91-94-25-61
141	MELAFO Koffi	SEDH	Economiste	90-27-21-26

142	PELEI Sossomera	OTR	DEFS	90-16-77-33
143	BALAKA Ranambobe Mitélama	MPD	Chargé Programme	90-03-49-08
144	KAKOMKATE K. E.	MCCSFC	CS	90-87-72-37
145	OGBONE Oniankitan	MEF/PAMOCI	Coordonnateur	90-03-27-09
146	KONOU Kodjo	Mairie de Lomé	Représentant	90-14-76-70
147	Dr MONKOUNA Lardja	MERF/CAB	Conseiller Technique	90-25-15-26
148	N'DAAM Gnazou	MITO	DC	90-01-07-34
149	BOTRE Laré Arzoumna	MITO	PF	90-39-40-93
150	KPESSE Yawo Edem	MERF	Sécurité	90-56-61-40
151	DAYO A. N'sougan	MIT	PF	90-21-36-68
152	SOMENOU D.A. Bruno	MSPS	DAF	90-91-14-54
153	KONDO Comlan Oniandon	MAECIA	CE	90-34-44-50
154	KOUKOUMA Raganadé	ICAT	Chef Cellule Suivi-Evaluation	90-92-03-99
155	ASSIGNON Kokou M.	MEF	CE	91-36-10-44
156	SOURMA Ganda F.	OTR	Agent Sénior	90-13-57-00
157	GARBA Ikpindi	CPCAT	SG pi	90-88-42-28
158	DARAGO Rachid	MCPSP	CS	90-01-69-57
159	ABALO Yao	MCPSP	CS	90-16-33-23
160	KOUGBENOU Koffi	MEF	CE	91-94-56-90
161	GNAVO Julien	CDQ	SG	91-74-38-16
162	SEBOU Nihoun	MEF	Comptable	90-19-03-86
163	GNANDI Gbandi	MSPS	Comptable	90-24-80-20
164	AYALIM Mahassime	ARMP	Directeur des statistiques	90-84-04-95
165	KUTSAWA Messavi M.	MFPTRA/DGE	Chargé de la planification	90-02-75-97
166	AGBISSO A. Wanata	MDBAJEJ	Directeur	90-97-01-34
167	AWOUSSI Zonair	MSPC	Directeur Adjoint	91-92-71-07
168	ANAMINA A. Dissougma	MPD	PF	90-05-06-25
169	TCHODIE Essossimna	MIT	CE	90-97-95-66
170	TCHAKPAOU Pissikili	MEF	CT	90-86-16-67

171	GADEYBAKOU Lodjo	UL	CE	90-32-61-02
172	AYANA Akonété	Mairie de Lomé	DAF	90-14-32-10
173	ADJRONOU A. Kodjo	ROGTD	Chef projet	90-11-87-88
174	AMOUZOUN Koffi	UNSI	CO	90-24-42-88
175	KALAO S. Tchozo	MEF/SP-PRPF	CE	93-16-98-26
176	TCHEWAFEI A. Badja	MEPSFP	Chef Division	90-79-43-16
177	PALANGA Dadja	MEF	CE	90-00-38-43
178	TAKASSI Kpindi	MEF/SP-PRPF	CE	90-99-71-22
179	TCHAKOU Toufailé	MJRIR	Responsable de la planification	tchakou15@yahoo.fr
180	PANIA Koffi Agbénoxévi	MEF	Directeur National du Contrôle Financier	90-04-25-13
181	SOBOR Messan C.	CDQ	CDQ	90-39-68-04
182	DEDJI Affo Tchitchi	MEF/SP-PRPF	Chef Division	90-12-14-78
183	BAOWLE Rédah D.	MEF	Comptable	90-26-41-35
184	SOUMANOU Moubalor	MEF	CE	90-33-60-32
185	MAGNON Kokou	UNCIT	Représentant	90-05-87-20