

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

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

**DIVISION DU SUIVI DES REFORMES
ET DES RELATIONS AVEC L'UNION EUROPEENNE**

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



**PROJET DE RAPPORT DE PERFORMANCE
DES REFORMES DANS LES MINISTERES ET
INSTITUTIONS DE L'ETAT A FIN
DECEMBRE 2018**

MAI 2019

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	6
I. Synthèse des résultats à fin décembre 2018.....	7
1.1. Situation économique et financière à fin décembre 2018.....	7
1.1.1 Contexte des réformes	7
1.1.2 Analyse de la situation économique et financière	7
1.2. Principales mesures engagées en 2018	11
1.3. Méthodologie d'évaluation de la performance par la valeur acquise.....	12
1.4. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes	14
1.5. Difficultés rencontrées.....	16
II. Evaluation de la performance du PA-RGFP et dans les différents départements ministériels	16
A- Evaluation de la performance du PA-RGFP	16
1. Mobilisation des ressources financières	16
2. Prévision, programmation et exécution budgétaires	21
3. Renforcement du contrôle.....	61
4. Informatisation des services.....	74
5. Marchés publics	79
B- Evaluation de la performance des réformes dans les différents départements	89
1. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	89
2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	94
3. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative	98
4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique	103
5. Ministère des Infrastructures et des Transports	112
6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.....	116
7. Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine	123
8. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	127
9. Ministère de l'Eau et de l'Hydraulique Villageoise	132
10. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	136
11. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé	142
12. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	146
13. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie.....	153
14. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle.....	157
15. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République.....	163
16. Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique	170
17. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale	174
18. Ministère des Mines et de l'Energie.....	180
19. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation	183
20. Ministère de la Planification du Développement	189
21. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	193
22. Ministère de l'Industrie et du Tourisme	197
23. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme	201
Conclusion et recommandations	206

SIGLES ET ABREVIATIONS

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

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

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

Introduction

Le dispositif de pilotage des réformes adopté en septembre 2010 prévoit l'organisation de deux revues chaque année. La deuxième revue de 2017, tenue en avril 2018, a permis de faire le point sur les réalisations des réformes des finances publiques afin décembre 2017 et d'effectuer un glissement du plan d'actions pour la période 2018-2020. Cette revue a été également l'occasion pour les différents acteurs d'élaborer et de faire valider leurs plans de travail pour l'année 2018 en vue de faciliter un meilleur suivi des réformes mises en œuvre par les différentes structures impliquées.

Ce glissement a tenu compte des conclusions des évaluations PEFA, PEMFAR, DeMPA et PIMA menées par le Gouvernement dans les années 2015 et 2016 avec l'appui des partenaires techniques et financier et qui ont permis d'actualiser le PA-RGFP pour la période 2017-2021.

Aussi, des réformes importantes ont-elles été menées au cours de l'année 2018 dans la mise en œuvre du plan d'actions 2018-2020, notamment la mise en œuvre du programme économique et financier avec le FMI, les mesures issues des programmes avec la BM, de l'UE et la BAD qui portent entre autre sur la programmation des investissements, le renforcement des capacités, la gestion de la trésorerie, la gestion de la dette, la mise en place du compte unique du trésor, la mise en œuvre du budget programme,...etc.

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

La méthode de la valeur acquise est fondée sur la mesure et l'analyse des indicateurs de performance retenus par chaque service ou ministère concernés et 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 pour l'achèvement du projet ou de la réforme ?

Le présent projet de rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la performance desdites réformes à fin décembre 2018.

Ce rapport est élaboré et consolidé à partir des rapports de performance des différents points focaux et des correspondants thématiques. Il est structuré en deux parties : (i) la première partie fait la synthèse des résultats des réformes et (ii) la deuxième partie présente l'évaluation de la performance du plan d'actions de la réforme des finances publiques ainsi que l'évaluation de la performance des réformes dans les différents départements ministériels.

I. Synthèse des résultats à fin décembre 2018

1.1. Situation économique et financière à fin décembre 2018

1.1.1 Contexte des réformes

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

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

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

1.1.2 Analyse de la situation économique et financière

Secteur réel

Comptes nationaux

Le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 4,9% en 2018 contre 4,4% en 2017, soit une révision à la hausse de 0,1 point par rapport à la prévision de novembre 2018 en liaison avec la bonne performance de la production du phosphate et la bonne tenue du secteur tertiaire. La contribution à la croissance est de 0,7 point pour le secteur primaire, 0,1 point pour le secteur secondaire, 2,1 points pour le secteur tertiaire marchand et 2,0 points pour les branches non marchandes et les taxes. Cette croissance s'est faite dans un contexte d'inflation maîtrisée, le taux de croissance de l'indice harmonisé des prix à la consommation étant ressorti à 0,9% par rapport à 2017.

Le PIB nominal en 2018 s'élève à 2.942,7 milliards de FCFA, en augmentation de 6,1% par rapport à 2017. Le taux d'investissement est de 25,3% en 2018 contre 24,1% en 2017, soit une hausse de 1,2 point de pourcentage qui s'explique par la progression des investissements publics.

Evolution de l'offre globale

L'activité du secteur primaire, mesurée par la valeur ajoutée (VA), a enregistré une hausse de 3,4% par rapport à 2017, en liaison principalement avec la progression des valeurs ajoutées des branches "Agriculture vivrière" (+3,0%), "Agriculture d'exportation" (+9,7%) et "Elevage et chasse" (+4,3%). La branche "Sylviculture et pêche", pour sa part, a régressé de 1,3%. La contribution à la croissance du secteur primaire est de 0,7% contre une contribution de 0,3% en 2017.

La valeur ajoutée du secteur secondaire a progressé de 0,5% en 2018. A l'exception de la branche "Production d'électricité, gaz et eau" qui a connu une baisse de 8,4%, toutes les autres branches du secondaire ont enregistré des hausses. En effet, les VA des branches "Industries extractives", "Produits alimentaires", "Fabrication du textile", "Travail du bois" et

"Construction" ont augmenté respectivement de 21,0%, 1,4%, 7,9%, 3,0% et 3,3%. La contribution à la croissance du secteur secondaire est de +0,1%. Cette croissance modérée s'explique par la contreperformance enregistrée au niveau de la production de l'électricité, gaz et eau (-0,3%).

Dans le secteur tertiaire marchand, la valeur ajoutée a enregistré un accroissement de 7,4% suite à la progression de toutes les branches, notamment le "Commerce" (+3,0%), la "Réparation" (+7,2), les "Transports et Télécommunications" (+9,6%), les "Activités financières" (+7,9%), les "Services aux entreprises" (+6,3%) et les "Sifim"¹ (4,1%). Sa contribution à la croissance du PIB est de +2,1% en 2018.

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

TABLEAU: Valeur ajoutée des secteurs			
PIB A PRIX CONSTANTS (en milliards de FCFA)	2017	2018	Variation en %
Secteur primaire	448,1	463,6	3,4
Secteur secondaire	364,4	366,1	0,5
Secteur tertiaire	638,2	685,3	7,4
Branches non marchandes	474,5	529,0	11,5
Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	163,2	160,2	-1,9
Autres taxes sur produits	25,2	27,2	7,8
Impôts sur importations	83,9	78,6	-6,3
Subventions sur produits	-5,1	-10,4	105,2
Produit Intérieur Brut (PIB)	2 192,5	2 299,6	4,9
Taux de croissance du PIB réel (%)	4,4	4,9	

Source : Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques

Evolution de la demande globale

La consommation finale nominale représente 86,0% du PIB en 2018 contre 86,8% en 2017. Le taux d'investissement est passé de 24,1% en 2017 à 25,3% en 2018 sous l'effet de la hausse des investissements publics qui passent de 174,5 milliards de FCFA en 2017 à 221,7 milliards de FCFA en 2018. La demande intérieure représente 111,2% du PIB en 2018 contre 110,9% en 2017.

La croissance de 4,9% en 2018 est tirée par la consommation finale, la formation brute de capital fixe.

Prix et inflation

La moyenne de l'IHPC de l'année 2018 se chiffre à 103,4 contre 102,4 en 2017, soit une hausse de 0,9%. Cette progression résulte essentiellement de la hausse des prix observée au niveau des fonctions « **Produits alimentaires et boissons non alcoolisées** », « **Transports** », «

¹ Services d'intermédiation financière indirectement mesurés

Communications » et « Restaurants et hôtels » pour respectivement 0,3% 1,5%, 1,3%, 4,1%.

FINANCES PUBLIQUES

La situation consolidée de l'exécution des opérations financières de l'Etat à fin décembre 2018 comparée à celle de fin décembre 2017 est caractérisée par une progression des ressources et des dépenses de l'Etat.

Les recettes et dons mobilisés au cours de l'année 2018 se chiffrent à 765,89 milliards de FCFA, en augmentation de 7,9% par rapport aux quatre trimestres de 2017. De même, les dépenses totales et prêts nets ordonnancés sur la période sont en hausse de 9,9% pour se fixer à 788,92 milliards de FCFA.

Au titre des douze mois de 2018, les recettes de l'Etat (hors dons) se chiffrent à 660,00 milliards de FCFA, en hausse de 6,2% par rapport à la même période de 2017. Ces réalisations représentent 93,7% des prévisions annuelles de la loi de finances rectificative 2018. Ce résultat s'explique principalement par la bonne performance enregistrée dans la mobilisation des recettes non fiscales.

Les recettes fiscales s'élèvent à 546,95 milliards de FCFA contre 563,17 milliards de FCFA à fin décembre 2017, soit une régression de 2,9% impulsée par le repli des "Taxes sur les biens et services" de 37,74 milliards de FCFA. Par contre, les "Impôts sur les revenus et les bénéfices", les "Impôts sur le commerce extérieur" et les "Autres impôts" ont augmenté en glissement annuel respectivement de 17,2%, 1,0% et 1,9%.

Les dépenses totales et prêts nets ordonnancés, au terme de l'année 2018, s'élèvent à 788,92 milliards de FCFA, en hausse de 9,9% par rapport à 2017. Ces dépenses représentent 85,4% des prévisions annuelles. Sur les quatre trimestres de 2018, les dépenses d'investissement ordonnancées ont atteint 201,69 milliards de FCFA, enregistrant un accroissement de 15,6% par rapport aux quatre trimestres de 2017 et représentent 62,9% des prévisions annuelles.

DETTE PUBLIQUE

L'encours de la dette publique totale est passé de 2.020,3 milliards de FCFA à fin décembre 2017 à 2.191,1 milliards de FCFA à fin décembre 2018 enregistrant une hausse de 170,8 milliards de FCFA, soit une augmentation de 8,5%.

A fin décembre 2018, l'encours de la dette extérieure totale se chiffre à 600,8 milliards de FCFA représentant 27,4% du portefeuille de la dette totale. L'encours de la dette extérieure totale a progressé de 50,6 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2017, soit une hausse de 9,2%. Cette variation s'explique par l'effet combiné des paiements, des tirages et des fluctuations des principales devises de libellé des prêts.

L'encours de la dette intérieure, à fin décembre 2018, s'élève à 1.590,3 milliards de FCFA contre 1.470,1 milliards de FCFA à fin décembre 2017, soit une hausse de 8,2%. Cette variation est due à l'effet combiné des remboursements et des nouveaux tirages sur les prêts de la BOAD, des emprunts obligataires et des bons du Trésor.

ESTIMATIONS DE LA BALANCE DES PAIEMENTS 2018

La balance des paiements du Togo enregistrerait en 2018, un solde excédentaire de 15,4 milliards de FCFA, résultant d'un déficit courant de 90,2 milliards de FCFA, d'un excédent du solde du compte de capital de 139,1 milliards FCFA et d'un actif net du compte financier de 33,6 milliards FCFA.

Le solde courant passerait de -56,1 milliards FCFA en 2017 à -90,2 milliards FCFA en 2018, soit une dégradation de 34,1 milliards FCFA, principalement imputable à l'accroissement du

solde déficitaire des biens (-31,7 milliards FCFA), de la diminution du solde excédentaire des revenus secondaires (-13,0 milliards FCFA), atténué par la hausse des soldes excédentaires des revenus primaires (+7,9 milliards FCFA) et des services (+2,6 milliards FCFA).

L'excédent du solde du compte de capital s'établirait à 139,1 milliards FCFA en 2018, en recul de 2,3 milliards FCFA par rapport à 2017. Le solde du compte financier passerait de 77,4 milliards FCFA en 2017 à 33,6 milliards FCFA une année plus tard, en diminution de 43,9 milliards FCFA.

SECTEUR MONÉTAIRE

La situation monétaire à fin décembre 2018, comparée à celle à fin décembre 2017, est caractérisée par un accroissement de la masse monétaire de 9,2%, insufflé par les progressions de 26,4%, 4,1% et 2,8%, respectivement, des créances nettes sur l'Administration Publique Centrale, des créances sur l'économie et des actifs extérieurs nets.

A fin décembre 2018, les actifs extérieurs nets (AEN) des institutions de dépôt du Togo sont évalués à 562,2 milliards de FCFA, à raison de 68,1 milliards de FCFA pour la Banque Centrale et 494,1 milliards de FCFA pour les banques. Par rapport à décembre 2017, les AEN ont augmenté de 15,4 milliards de FCFA (+2,8%), en relation avec la progression de 30,7 milliards de FCFA des AEN des banques, atténuée par le repli de 15,3 milliards de FCFA de ceux de la Banque Centrale.

A fin décembre 2018, l'encours des créances intérieures s'est établi à 1.434,1 milliards de FCFA, en accroissement de 6,9% par rapport à fin décembre 2017. Cet accroissement est induit par la hausse des créances nettes sur l'Administration centrale et des créances sur l'économie. Les créances sur l'économie se chiffrent à 1.225,7 milliards de FCFA à fin décembre 2018, en augmentation de 4,1% par rapport aux 1.176,9 milliards de FCFA à fin décembre 2017. Les créances sur l'Administration Publique Centrale se sont accrues de 26,4%, passant de 164,9 milliards de FCFA à fin décembre 2017 à 208,4 milliards à fin décembre 2018.

La masse monétaire s'est établie à 1.724,1 milliards de FCFA à fin décembre 2018, enregistrant ainsi une hausse de 145,4 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2017. L'évolution de la masse monétaire, par rapport à décembre 2017, s'est traduite principalement par des progressions de 87,5 milliards de FCFA, 37,0 milliards de FCFA et 20,9 milliards de FCFA, respectivement, des autres dépôts inclus dans la masse monétaire, de la circulation fiduciaire et des dépôts transférables.

PERSPECTIVES 2019

Pour l'année 2019, la croissance serait tirée par la consommation finale et les investissements public et privé. La demande publique serait en phase avec les objectifs visés dans le cadre de la réalisation des repères quantitatifs du programme soutenu par la Facilité élargie de crédit du FMI. En conséquence, les prévisions du budget de l'Etat exercice 2019 votées par l'Assemblée Nationale en novembre 2018 ont été prises en compte dans le cadrage macroéconomique. La demande extérieure serait positive sous l'hypothèse d'un raffermissement de la demande régionale.

Le Gouvernement poursuivrait la mise en œuvre des réformes en matière d'amélioration du climat des affaires afin d'attirer plus d'investisseurs privés dans le cadre de la réalisation du Plan national de développement (PND) 2018-2022. Du côté de l'offre, le Gouvernement continuerait à soutenir l'agriculture dans le secteur primaire. Les autres secteurs d'activité progresseraient également avec la mise en œuvre du PND.

Sur la base de ces hypothèses, notamment la poursuite de la mise en œuvre des réformes visant l'amélioration du climat des affaires et l'appui au secteur agricole, le taux de croissance

du PIB réel serait de 5,1% en 2019 contre 4,9% l'année précédente. Le PIB nominal serait de 3.151,2 milliards de francs CFA et l'indice du déflateur du PIB progresserait de 1,9%.

Au titre des finances publiques, les prévisions de recettes inscrites dans la loi de finances exercice 2019 s'élèvent à 884,3 milliards de FCFA et représentent 28,1% du PIB contre 27,0% en 2018. Les dépenses sont fixées à 898,2 milliards de FCFA et représentent 28,5% du PIB contre 26,7% en 2018.

1.2. Principales mesures engagées en 2018

A fin décembre 2018, plusieurs réformes ont été mises œuvre. Parmi les principales mesures engagées, il convient de relever :

- la mise en œuvre des mesures de réformes au titre du programme FEC conclu avec le FMI ainsi que des programmes avec la Banque mondiale et l'Union européenne ;
- la poursuite de la réforme du budget programme : élaboration du budget programme de l'Etat 2019-2021, sa présentation en Conseil des Ministres et sa soumission à l'Assemblée Nationale pour débat sans vote ;
- la poursuite des travaux informatiques pour la mise en œuvre du budget de l'Etat en mode programme ;
- le renforcement du pilotage de la trésorerie de l'Etat par la création de la Trésorerie Générale de l'Etat (TGE) et le remaniement du cadre juridique de la gestion de la trésorerie de l'Etat par la mise en place du Comité de Trésorerie de l'Etat (Arrêté n°046/MEF/SG/DGTCP du 06 avril 2018) ;
- l'élaboration d'un document méthodologique portant sur le Registre Foncier Urbain (RFU) et sa présentation en Conseil des Ministres ;
- l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT) ;
- l'adoption du nouveau code général simplifié des impôts en novembre 2018 ainsi que du livre de procédures fiscales ;
- l'élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion de la dette à moyen terme axée sur la garantie de la soutenabilité de la dette et la minimisation du coût de service de la dette ;
- l'élaboration et la publication du bulletin statistique 2017 sur la dette publique en août 2018 ;
- la transmission de la loi des finances à l'AN en octobre en vue de donner assez de temps aux députés pour son examen et son vote en novembre.
- l'élaboration du manuel d'évaluation ex ante de sélection, d'hierarchisation et de programmation des investissements publics ;
- l'élaboration du manuel de suivi physique des projets d'investissement public ;
- la poursuite de la réforme du foncier : le vote par l'AN du code foncier et domanial en juin 2018 ;
- l'adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel ;

- l'élaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local ;
- l'opérationnalisation des structures de la qualité et du Fonds National de Promotion de la Qualité (FNPQ) ;
- le vote de la Loi sur la décentralisation en janvier 2018. Cette loi prend en compte le transfert des compétences et des ressources ;
- l'adoption de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables ;
- l'élaboration et la vulgarisation d'un guide pratique des risques et menaces des responsabilités des élus locaux ;
- l'élaboration de la politique nationale de la sécurité routière ;
- l'élaboration et l'adoption des textes d'application du code de la marine marchande.

1.3. Méthodologie d'évaluation de la performance par la valeur acquise

1.3.1. Concept

La valeur acquise est un système de gestion qui combine l'échéance de réalisation des résultats et les coûts y afférents. 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 effective des budgets programmes, cette méthode est expérimentée dans l'évaluation de la performance dans la mise en œuvre des activités de réformes de l'exercice 2017 et 2018 dans le cadre des budgets de moyens.

Les résultats obtenus dans le cadre de l'évaluation des activités de réformes devront être analysés avec prudence, car c'est une méthodologie empruntée aux budgets programmes et cette démarche permet aux responsables des services de s'exercer.

L'analyse des résultats de chaque ministère se fera désormais par la méthode de la valeur acquise à travers des indicateurs de performance pour les activités de réformes dont les coûts ont été planifiés et la méthode du taux d'exécution physique pour les activités sans coût.

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise repose sur les 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.

1.3.2. Interprétation 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 efficiente².

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 efficace³ mais inefficente.

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

Si l'IPE est supérieur à 0,85 mais inférieur à 1,15 et l'IPC est supérieur à 1,15, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme efficace et efficiente⁴.

² IPC supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les coûts de l'activité n'ont pas été surévalués ou les coûts couvrent plusieurs années.

³ 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.

⁴ Dans ce cas le coût réel est inférieur au coût planifié. Ce qui suppose la réalisation d'une économie lors de la mise en œuvre de l'activité de réformes.

1.3.3. Interprétation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique

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.

Si le taux d'exécution physique est supérieur ou égal à 0,85, alors la mise en œuvre est considérée comme efficace.

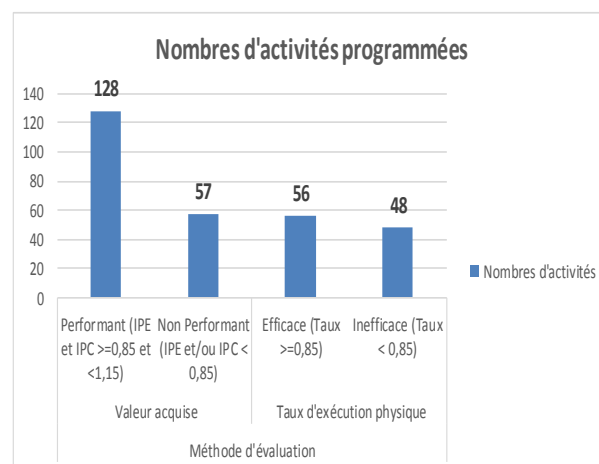
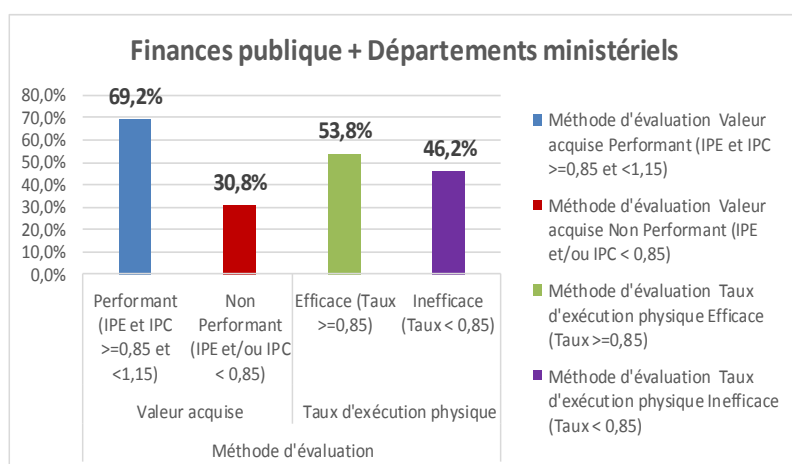
Si le taux d'exécution physique est inférieur à 0,85, alors la mise en œuvre est considérée comme inefficace.

1.4. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes

A fin décembre 2018, sur un total de 289 activités de réformes programmées, 128 ont été performantes sur 185 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 69,2% et 56 ont été efficace sur 104 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 53,8%. D'une manière générale, les résultats de mise en œuvre des réformes des finances publiques et dans les départements ministériels à fin décembre 2018 se présentent comme suit :

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	69,2%	30,8%	53,8%	46,2%
Nombres d'activités	128	57	56	48



La mise en œuvre des activités de réformes a été satisfaisante avec 184 activités performantes suivant la valeur acquise et efficace suivant le taux d'exécution physique sur 289 programmées, soit un taux de réalisation de 63,7%. Ce score traduit l'engagement à mettre en œuvre les réformes même si le rythme est encore lent.

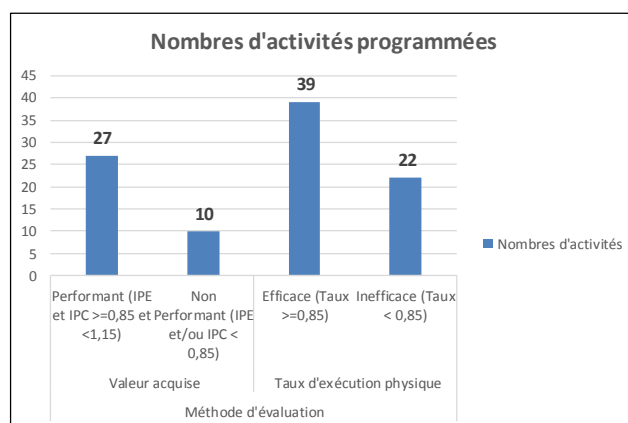
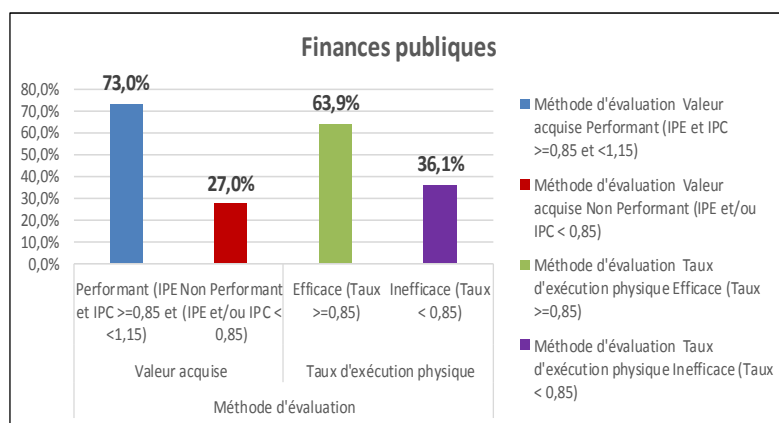
1.4.1. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes du PA-RGFP

A fin décembre 2018, sur un total de 98 activités de réformes programmées, 27 ont été performantes sur 37 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 73,0% et 39 ont été efficace sur 61 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 63,9%.

Globalement, les résultats de mise en œuvre des réformes des finances publiques à fin décembre 2018 se présentent comme suit :

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	73,0%	27,0%	63,9%	36,1%
Nombres d'activités	27	10	39	22



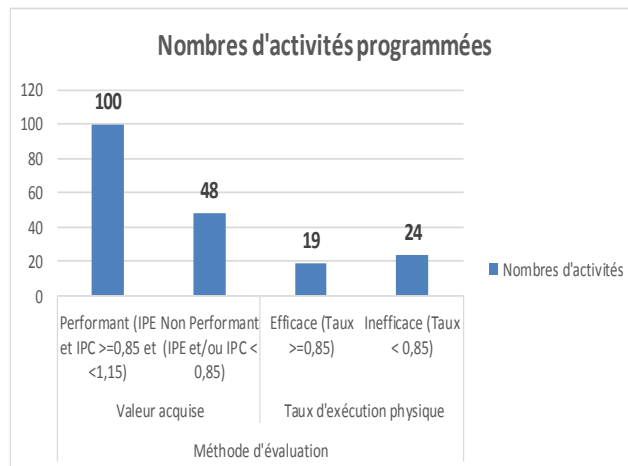
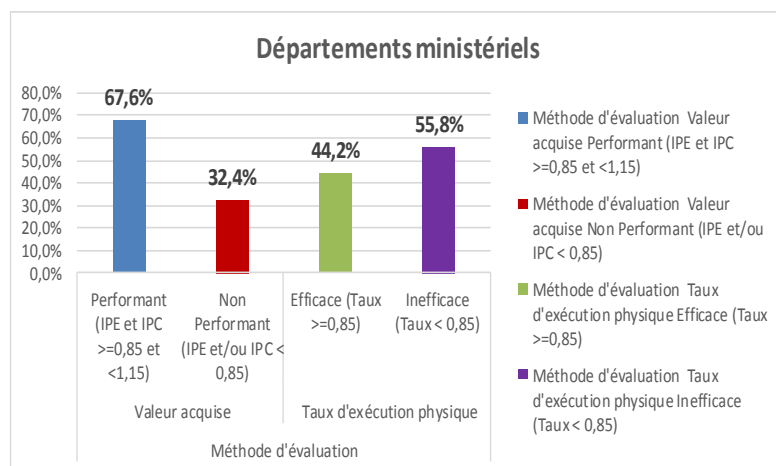
1.4.2. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes dans les départements ministériels

A fin décembre 2018, sur un total de 191 activités de réformes programmées, 100 ont été performantes sur 148 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 67,6% et 19 ont été efficace sur 43 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 44,2%.

Globalement, les résultats de mise en œuvre des réformes dans les départements ministériels à fin décembre 2018 se présentent comme suit :

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	67,6%	32,4%	44,2%	55,8%
Nombres d'activités	100	48	19	24



1.5. Difficultés rencontrées

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

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

A- Evaluation de la performance du PA-RGFP

L'évaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2018 a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2018). Ces PTBA ont été proposés en avril 2018 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 2018-2020. Elle porte sur :

1. Mobilisation des ressources financières

Les réformes relatives à 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

1.1.1. Réforme de l'Office Togolais des Recettes

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes de l'office togolais des recettes (OTR) a été faite suivant la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

1.1.1.1. Evaluation de l'efficacité

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Planification des contrôles sur la base de la cartographie des risques	OTR	La programmation des contrôles est faite sur la base de l'analyse risque	1	1	12	100
Réalisation des audits et contrôles de manière plus efficace	OTR	Taux d'amélioration des recettes recouvrées après contrôle	1	0,2	12	20
Préparation du rapport annuel sur les exonérations et les dépenses fiscales	OTR	Rapport disponible	1	1	12	100
Mise en place du e-service pour les contribuables	OTR	e-service opérationnel pour les contribuables	1	1	12	100
Modernisation du cadastre et de la conservation foncière	OTR	Cadastre et Conservation foncière sont modernisés	1	0,63	12	63
Simplification du système fiscal	OTR	Nouveau code général des impôts simplifié et révisé disponible	1	1	12	100
Mise en place une procédure transparente et rapide de remboursement de la TVA	OTR	Système de remboursement de la TVA amélioré	1	1	12	100
TOTAL			7	5,78	12	83,3

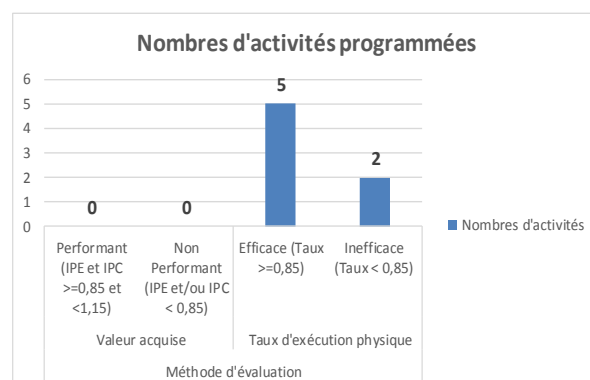
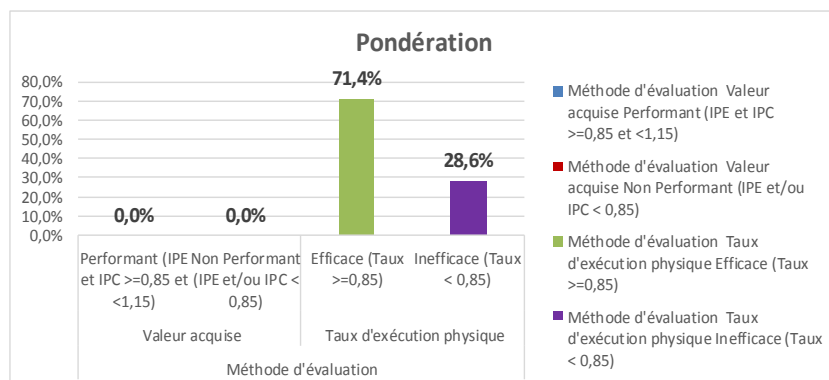
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Office togolais des recettes (OTR) a planifié des activités sans coûts pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus pour l'année 2018.

Le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes évaluées dans le tableau ci-dessus est de 83,3%. Sur une prévision de sept (7), la cible atteinte est de 5,83 soit 83,3% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	-	-	71,4%	28,6%



En conclusion, l'Office togolais des recettes n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des activités programmées pour l'année.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

L'interprétation de chaque activité se présente comme suit :

- **Planification des contrôles sur la base de la cartographie des risques :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Réalisation des audits et contrôles de manière plus efficace :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 20%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Préparation d'un rapport annuel sur les exonérations et les dépenses fiscales :** le taux d'exécution physique de cette activité est donc de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise en place pour les contribuables du e-service :** le taux d'exécution de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

- **Modernisation du cadastre et la conservation foncière :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 63%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Simplification du système fiscal togolais :** le taux d'exécution physique de cette activité est de à 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise en place une procédure transparente et rapide de remboursement de la TVA :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.

1.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

- **Planification des contrôles sur la base de la cartographie des risques**

Indicateur de l'activité : La programmation des contrôles est faite sur la base de l'analyse risque

Les contrôles sont programmés sur la base de l'analyse risque. Une grille d'analyse comportant plusieurs critères avec des cotations bien définies est donc utilisée. Par ailleurs, les données de sydonia world sont exploitées à des fins de recoupement. De plus, un logiciel de recoupement des données est développé et est utilisé à la Direction du contrôle fiscal.

- **Préparation d'un rapport annuel sur les exonérations et les dépenses fiscales**

Indicateur de l'activité : Rapport disponible

Un rapport annuel sur les exonérations et les dépenses fiscales est préparé permanemment.

- **Mise en place pour les contribuables du e-service**

Indicateur de l'activité : e-service opérationnel pour les contribuables

La télé déclaration est étendue à tous les PME. Cette déclaration en ligne est rendue obligatoire par la lettre n°3937/2018/OTR/CG/CI du 05 décembre 2018, relative à l'entrée en vigueur de la télé-déclaration à compter du 10 décembre 2018. De plus, non seulement l'OTR a introduit le paiement mobile pour l'Impôt sur le Revenu des Transporteurs Routiers (IRTR) et pour les Parc des Véhicules d'Occasion (PVO) mais aussi, il a introduit le télépaiement.

- **Simplification du système fiscal togolais**

Indicateur de l'activité : Nouveau code général des impôts simplifié et révisé disponible

L'indicateur de cette activité est que le nouveau code général des impôts simplifié et révisé disponible. Le nouveau code général des impôts simplifié est voté par l'Assemblée nationale et promulgué par le Chef de l'Etat. Il en est de même pour le Livre des procédures fiscales (LPF).

- **Mise en place d'une procédure transparente et rapide de remboursement de la TVA**

Indicateur de l'activité : Système de remboursement de la TVA amélioré

L'indicateur de cette activité est que le système de remboursement de la TVA soit amélioré. A cet effet, l'instruction N°174 du 28 décembre 2017 relative au traitement des demandes de remboursement de TVA conformément aux dispositions du CGI et ceci sur la base des certificats de détaxe a été prise. Aussi peut-on préciser que la Loi n°2018-024 relative au Code général des impôts a créé un compte séquestre à des fins de remboursement des crédits de TVA.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Réalisation des audits et contrôles de manière plus efficace**

Indicateur de l'activité : Taux d'amélioration des recettes recouvrées après contrôle

Certains contrôles conjoints impôts-douanes sont réalisés et un projet d'arrêté est élaboré.

- **Modernisation du cadastre et la conservation foncière**

Indicateur de l'activité : Cadastre et Conservation foncière sont modernisés

Les termes de références et les manuels de procédures sont transmis à la Direction informatique pour l'informatisation. Un bureau spécialement dédié au transfert de propriété a été créé et les coûts relatifs aux droits d'enregistrement de transfert de propriété sont rendus fixes. La note méthodologique pour la mise en place du Registre foncier urbain (RFU) est présentée au Conseil des ministres, un guichet unique de création de titre foncier est créé, la quasi-totalité des titres existants sont scannés et numérisés et un recensement foncier est réalisé dans le grand Lomé.

1.2. Mobilisation des ressources extérieures

Les ressources extérieures sont constituées appuis programmes (dons et emprunts programmes) et les emprunts (programmes et projets)

1.2.1. Les Appuis budgétaires

1.2.1.1. Le secrétariat permanent

Les appuis budgétaires constituent une partie de ressources extérieures. La mobilisation de ces ressources est conditionnée par un certain nombre de mesures de réformes dont le suivi de la mise en œuvre incombe au Secrétariat Permanent. Pour ces ressources, un suivi particulier est mis en place avec les principaux bailleurs. Pour l'année 2018, les réalisations de ces appuis budgétaires pour l'Union européenne et la Banque mondiale s'élèvent à 33,18 milliards de F CFA sur une prévision de 34,86 milliards de F CFA. A ces ressources, il faut ajouter les décaissements au titre du programme FEC. Ces décaissements sont faits après l'évaluation des mesures de réformes, les indicateurs quantitatifs et les critères de réalisation. Pour l'année

2018 les décaissements s'élèvent à 40,02 milliards de F CFA sur une prévision de 40,40 milliards de F CFA et s'est fait en deux (2) tranches.

Au total, le montant global de décaissement à fin décembre 2018 est de 73,2 milliards de F CFA sur une prévision de 75,26 milliards de F CFA.

Par ailleurs, un processus de mise en place d'un cadre d'organisation des appuis budgétaires (COAB) a été initié en 2012. Ce processus a abouti à l'élaboration d'un document consensuel qui n'a pas pu être signé par les différents acteurs. Le processus d'actualisation à commencer et le document sera partagé avec tous les partenaires avant sa finalisation et soumission à la signature.

1.2.2. Les Appuis projets

Les appuis projets sont constitués des dons et des prêts faits par les partenaires aux développements. Les réalisations à fin décembre 2018 de ces appuis s'élèvent à 72,71 milliards de F CFA contre une prévision de 88,73 milliards de F CFA.

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.

2.1. Ministère de la planification du développement (MPD)

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la planification du développement a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.1.1. Evaluation de la performance

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 2018)	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE=VA/VP$	$IPC=VA/CR$	$EDA=DTP/IPE$	$ECA=VP/IPC$
Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Nombres de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE	5	5	5 000 000	4 996 300	12	5 000 000	1	1	12	4 996 300
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	0,9	40 000 000	37 421 900	12	36 000 000	0,90	0,96	13,33	41 579 889
Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré	1	1	10 000 000	9 998 450	12	10 000 000	1	1	12	9 998 450
Evaluation des projets et des programmes de développement (Phase de mise en place des outils de suivi-évaluation)	Mme AKPABI, Directrice générale Adjoint	Niveau de mise en place des outils de suivi-évaluation	1	1	35 318 956	35 318 956	12	35 318 956	1	1	12	35 318 956
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	0,9	20 000 000	17 495 131	12	18 000 000	0,90	1,03	13,33	19 439 034
TOTAL			9	8,8	110 318 956	105 230 737	12	106 641 657	0,97	1,01	12,41	108 859 383

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

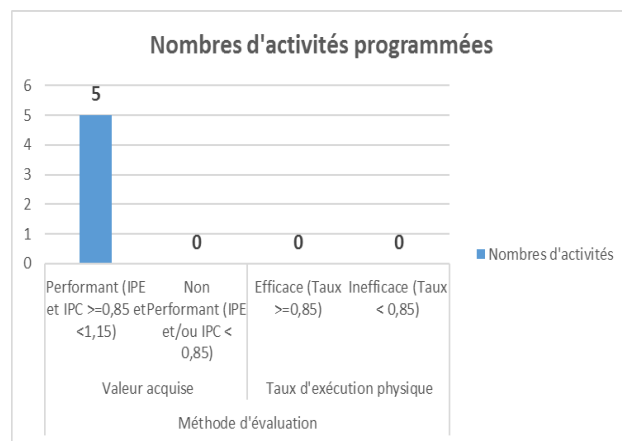
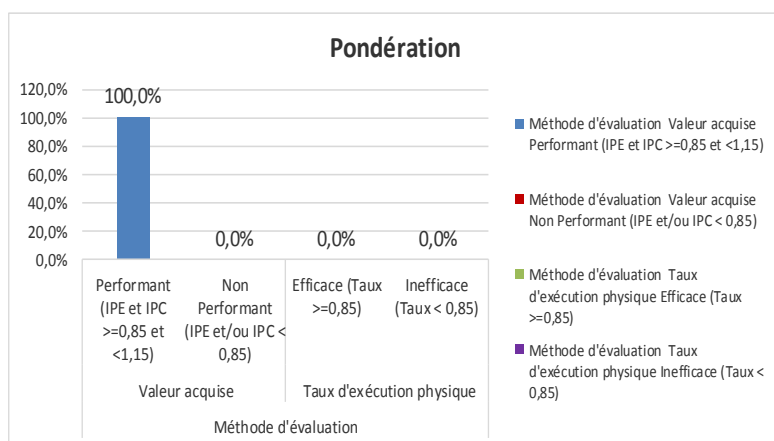
Selon le PTBA, le ministère de la planification du développement a planifié 110 318 956 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 106 641 657 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,97 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,01. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 12 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 108 859 383 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (3) activités de réformes sur cinq (5) ayant un coût durant l'année 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 459 573 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	-	-



En conclusion, le ministère de la planification du développement a été performant dans la mise en œuvre des activités réformes.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

Par rapport à chaque activité, l'évaluation 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 a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 0,96. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût** : 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.
- **Evaluation des projets et des programmes de développement (Maintenance évolutive du logiciel de suivi-évaluation "SESAME" dans la perspective du système informatisé intégré de suivi-évaluation)** : 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.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 1,03. Le responsable de l'activité a été performant.

2.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de cinq (5). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). 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

L'activité a été réalisée au cours d'un atelier de formation qui s'est tenu du 14 au 18 janvier 2019 à la salle CEDEAO du CASEF et a couvert cinq (5) ministères avec la participation de quarante (40) cadres.

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût**

Indicateur de l'activité : PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré sur la base de l'analyse coût-avantage

Le lancement de l'élaboration du PIP et la formation des acteurs impliqués sur le remplissage de la fiche PIP ont été effectués le 5 février 2018. De février à fin mars, il a été organisé, les collectes des fiches de projets. La première version du PIP a été validée par le Comité PIP le 6 avril 2018.

Concernant la deuxième version du PIP, elle a été élaborée du 10 au 17 septembre 2018 lors d'une retraite à Kpalimé et validé par le comité PIP le 19 septembre 2018.

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

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

Un contrat a été signé pour le recrutement d'un consultant chargé de la maintenance évolutive du logiciel de Suivi-Evaluation "SESAME". La première version du logiciel SESAME a permis d'élaborer un rapport des spécifications fonctionnelles. La deuxième phase qui consiste à faire des tests du logiciel est en cours de finalisation.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

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

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

Dans le cadre de la poursuite des activités de la vision 2030, l'identification et la formulation des cibles sectorielles 2018-2030 a été réalisée ainsi que la relecture et synthèse de la version avancée du document. Il reste à élaborer une stratégie de communication, valider techniquement le document au niveau central et dans les régions puis finaliser le document en tenant compte des thématiques émergentes.

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

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

Le rapport bilan 2017 de mise en œuvre de la SCAPE a été élaboré au cours d'une retraite et validé sur le plan national. L'étape à venir du processus est la tenue de la session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD).

c- Activités réalisées hors PTBA en 2018

Une (1) activité a été réalisée hors PTBA 2018. Il s'agit du :

- **Manuel PIP**

Le ministère a élaboré avec l'appui d'AFRITAC de l'ouest le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement publics. Ce document a été finalisé du 27 janvier au 1^{er} février 2019 et validé au cours d'un atelier national les 4 et 5 mars 2019 à la salle CEDEAO.

2.2. Réformes de la Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques (DGEAE) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.2.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(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 JOHSON Ahéba, DGEAE	Prévision à moyen terme disponible dans le rapport économique, financier et social (REFS)	1	1	15 400 000	10 500 000	3	15 400 000	1,00	1,47	3	10 500 000
Renforcement des capacités des cadres de la DGEAE	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	Nombre de cadres formés	64	37	31 340 125	19 425 000	2	18 118 510	0,58	0,93	3,5	33 600 000
Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	TOFE selon le CAM de la directive n°10 de l'UEMOA est disponible	4	3	31 051 636	29 828 011	10	23 288 727	0,75	0,78	13,3	39 770 681
Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	Résultat de l'enquête disponible	1	1	8 200 000	10 291 000	1	8 200 000	1,00	0,80	1	10 291 000
TOTAL			70	42	85 991 761	70 044 011	10	51 595 057	0,60	0,74	16,7	116 740 018

2.2.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Production des données économiques et financières fiables dans les délais	Mme JOHNSON	Production des données dans le délai réglementaire	16	15	12	93,75
TOTAL			16	15	12	93,75

a- Interprétation des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la DGEAE a planifié 85 991 761 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (04) indicateurs prévus pour l'année 2018.

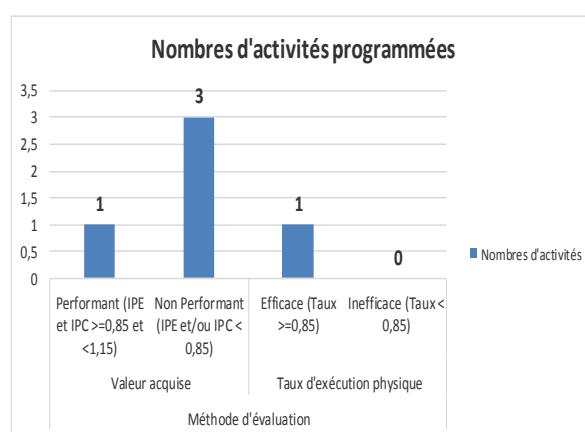
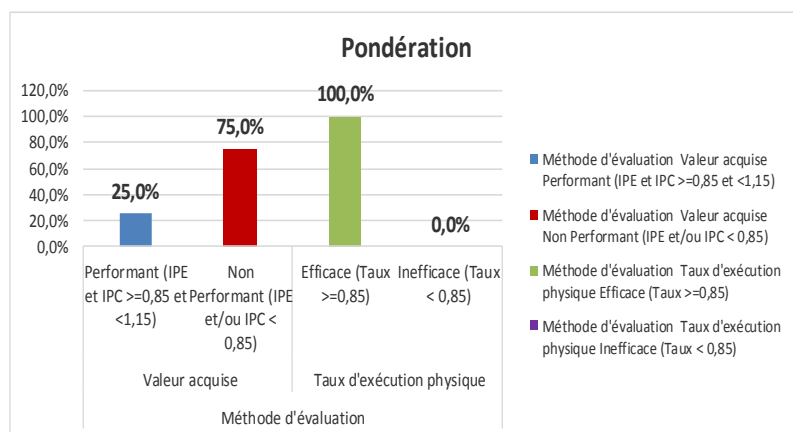
La valeur acquise de ces indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 51 595 057 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,60 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,74. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 21 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 116 740 018 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DGEAE a mis en œuvre deux (2) activités de réformes sur quatre (4) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 30 748 257 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux d'exécution physique est de 93,75%. Le résultat de cette activité est mesuré à travers un (1) indicateur. Sur une prévision de seize (16), la cible atteinte est de 15 soit 93,75% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	25,0%	75,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, la Direction générale des études et analyses économiques (DGEAE) n'a pas été efficace ni efficiente dans la mise en œuvre de ses activités de réformes ayant un coût, mais a été efficace pour celle pour laquelle le coût de réalisation n'a pas été estimé.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,47. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement des capacités des cadres de la DGEAE** : la mise en œuvre de cette activité n'est pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,58 et 0,93. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace mais efficient.
- **Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA** : 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 de 0,78. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace ni efficient.
- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,80 et de 1. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace mais efficient.
- **Production des notes de synthèse sur la situation économique générale** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 93,75%. Le responsable de l'activité a été efficace.

2.2.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

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

Indicateur de l'activité : Prévvision à moyen terme disponible dans le rapport économique, financier et social (REFS)

Un atelier de formation financé par le devis programme du ministère de l'économie et des finances et le budget de l'Etat a été organisé à Kpalimé et a permis aux cadres chargés de la prévvision de la DGEAE d'améliorer les prévvisions macroéconomiques. Par ailleurs, la DGEAE a bénéficié des assistances techniques d'AFRITAC de l'Ouest dans ce sens. Ainsi, l'actualisation des prévvisions a été faite.

S'agissant de l'élaboration des prévvisions des principaux indicateurs macroéconomiques et l'élaboration des prévvisions des principaux indicateurs budgétaires, le rapport économique, financier et social a été amélioré.

- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques**

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

Elle a été cofinancée par le PNUD et le devis programme du ministère de l'économie et des finances de l'Union Européenne.

- b- Activités partiellement réalisées en 2018**

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Nombre de cadres formés

Sur les cinq (5) formations programmées, seules deux (2) n'ont pas eu lieu faute de moyen financier. Il s'agit de la formation en matière de prévvision des recettes fiscales et celle en matière de prévvision budgétaire.

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

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

Cette activité s'inscrit dans le cadre de l'application des directives de l'UEMOA. La direction de l'économie a réussi à programmer le TOFE selon le cadre d'analyse minimum de la directive de l'UEMOA.

Le cadre d'analyse minimum de la directive comporte quatre (4) 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 2018, sur les quatre (4) tableaux, seule la situation des actifs financiers et des passifs (tableau 3) n'est pas encore produite mais des efforts sont en cours pour la production de ce tableau.

- **Production des données économiques et financières fiables dans les délais**

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. Leur périodicité étant de deux (02) mois après la période de référence. Au cours de l'année 2018, la note de conjoncture du 4ème trimestre 2017 et ceux du 1er, 2ème et 3ème trimestre 2018 sont disponibles, celui du 4ème trimestre 2018 sera disponible à fin

février 2019. Le tableau de bord d'octobre 2018 qui devrait être disponible à fin décembre 2018 a accusé de retard à cause de l'indisponibilité de données de certaines sociétés et il n'est disponible qu'en janvier 2019.

2.3. Réforme de la Direction Générale du Budget et des Finances

2.3.1. Réforme de la Direction du Budget

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Direction du Budget (DB) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.3.1.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(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	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Prévision à moyen terme disponible dans le document de programmation budgétaire	1	1	6 644 750	6 644 750	1	6 644 750	1	1	1	6 644 750
Préparation d'un ensemble de scénarios budgétaires prévisionnels fondés sur les différentes hypothèses macroéconomiques y compris les hypothèses alternatives permettant une analyse de sensibilité	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Scénarios budgétaires prévisionnels disponible	1	1	4 621 000	4 621 000	3	4 621 000	1	1	3	4 621 000
Elaboration des DPPD et budget programmes de l'Etat	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	DPPD arbitrés, élaborés et budget programme sont disponibles	1	1	20 000 000	20 000 000	2	20 000 000	1	1	2	20 000 000
Maitrise de l'écart entre les prévisions et les réalisations au plus 10% : les dépenses exécutées représentent entre 90 et 110% des dépenses totales inscrites au budget initial	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Rapport d'exécution du budget	1	0,87	949 250	632 833	1	825 850	0,87	1,37	1,15	727 394

Maitrise de l'écart à 5% au plus entre les prévisions et les réalisations dans la composition des dépenses selon la classification économique	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Rapport d'exécution du budget	1	0,87	949 250	632 833	1	825 850	0,87	1,37	1,15	727 394
Mise à disposition du public des informations budgétaires	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Nombre d'éléments publiés	8	4	9 492 500	9 695 500	6	4 746 250	0,50	0,83	12	11 391 000
Respect des règles régissant les ajustements budgétaires en cours d'exercice par le gouvernement	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Nombre de dispositions respectées dans les ajustements	1	1	949 250	949 250	11	949 250	1,0	1,0	11	949 250
Amélioration de la régulation budgétaire	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Ouvertures respectant la disponibilité de trésorerie	1	1	3 797 000	3 797 000	2	3 797 000	1,0	1,0	2	3 797 000
Elaboration d'un rapport trimestriel détaillé d'exécution des dépenses par nature, par ministère, en fonction des engagements et des paiements ainsi que leur comparaison avec les prévisions du budget initial	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des finances	Nombre de rapports trimestriels détaillés	4	3	18 985 000	14 238 750	8	14 238 750	0,75	1,0	10,67	18 985 000
TOTAL			19	13,74	66 388 000	57 211 917	11	56 648 695	0,85	0,99	12,89	67 842 789

2.3.1.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Mise en place des procédures et des critères de sélection et de hiérarchisation des projets, en instituant un comité de sélection	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Une base de données des projets hiérarchisés est disponible	1	1	1	100
Alignement sur les plans stratégiques des propositions de dépenses figurant dans les prévisions budgétaires à moyen terme approuvées	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Conformité de la lettre de cadre de cadrage avec la stratégie de développement	1	1	1	100
Approbation par le gouvernement des plafonds de dépenses au niveau ministériel et des plafonds cumulés pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants avant la diffusion de la première circulaire budgétaire	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Adoption du projet de budget par le Conseil des Ministres	1	1	1	100
Etablissement d'une cohérence entre la programmation des dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement	Amawuda Wolanyo, Directeur Général du Budget et des Finances	Procès-verbal des conférences budgétaires	1	0,90	1	90
TOTAL			4	3,90	4	97,50

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction générale du budget et des finances (DGBF) a planifié 66 388 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers neuf (9) indicateurs prévus sur 11 mois de l'année 2018.

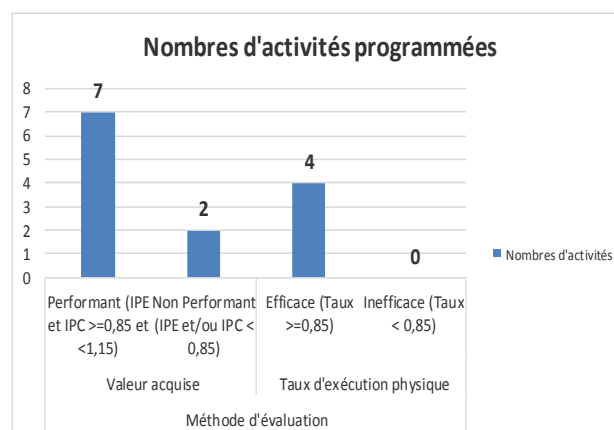
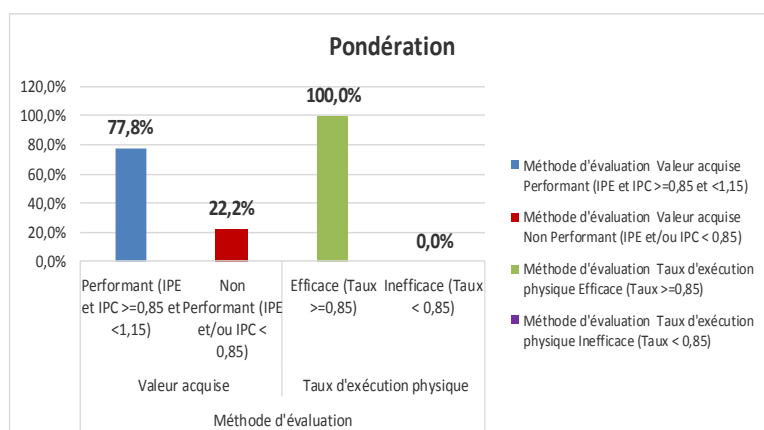
La valeur acquise des neuf (9) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 56 648 695 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,85 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,99. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 67 842 789 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DGBF a mis en œuvre cinq (5) activités de réformes sur neuf (9) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 1 454 789 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 97,5%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers quatre (4) indicateurs. Sur une prévision de quatre (4), La cible atteinte est de 3,9 soit 97,5% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	77,8%	22,2%	100,0%	0,0%



En conclusion, la DGBF a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût et efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Préparation d'un ensemble de scénarios budgétaires prévisionnels fondés sur les différentes hypothèses macroéconomiques y compris les hypothèses alternatives permettant une analyse de sensibilité** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration des DPPD et budget programmes de l'Etat** : la mise en œuvre de cette activité a été performante. L'activité a été exécutée dans les délais et coûts planifiés. En effet, l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Maitrise de l'écart entre les prévisions et les réalisations au plus 10% : les dépenses exécutées représentent entre 90 et 110% des dépenses totales inscrites au budget initial** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,87 et 1,31. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Maitrise de l'écart à 5% au plus entre les prévisions et les réalisations dans la composition des dépenses selon la classification économique** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,87 et 1,31. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Mise à disposition du public des informations budgétaires :** la mise en œuvre de cette activité n'a été ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,50 et 0,83. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Respect des règles régissant les ajustements budgétaires en cours d'exercice par le gouvernement :** la mise en œuvre de cette 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 régulation budgétaire :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration d'un rapport trimestriel détaillé d'exécution des dépenses par nature, par ministère, en fonction des engagements et des paiements ainsi que leur comparaison avec les prévisions du budget initial :** la mise en œuvre de cette 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 a été performant.
- **Mise en place des procédures et des critères de sélection et de hiérarchisation des projets, en instituant un comité de sélection :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Alignement sur les plans stratégiques des propositions de dépenses figurant dans les prévisions budgétaires à moyen terme approuvées :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Approbation par le gouvernement des plafonds de dépenses au niveau ministériel et des plafonds cumulés pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants avant la diffusion de la première circulaire budgétaire :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Etablissement d'une cohérence entre la programmation des dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%. Le responsable de l'activité a été efficace.

2.3.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de treize (13). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de huit (8). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Prévision à moyen terme disponible dans le document de programmation budgétaire

La tâche « l'élaboration des prévisions des principaux indicateurs budgétaires notamment les recettes par catégorie, les dépenses totales et le solde budgétaire pour les trois prochaines années » revenant à la DGBF dans la mise en œuvre de cette activité a fourni des données et informations qui sont contenues et disponibles dans le DPBEP qui est transmis et adopté par le conseil des ministres.

- **Préparation d'un ensemble de scénarios budgétaires prévisionnels fondés sur les différentes hypothèses macroéconomiques y compris les hypothèses alternatives permettant une analyse de sensibilité**

Indicateur de l'activité : Scénarios budgétaires prévisionnels disponible

Les scénarios budgétaires sont élaborés en fonction des hypothèses macroéconomiques prenant en compte la situation économique internationale, régionale et nationale et sont retracés dans le document de programmation budgétaire économique et pluriannuel qui permet d'apprécier la sensibilité.

- **Elaboration des DPPD et budget programmes de l'Etat**

Indicateur de l'activité : DPPD arbitrés, élaborés et budget programme sont disponibles

Les ministères sectoriels ont élaboré leurs DPPD et les ont rendus disponibles. Les enveloppes ayant servi à l'élaboration des DPPD ont fait objet d'arbitrage et sont adoptées. Par ailleurs, le projet de budget-programme (2019) est contenu dans le projet de loi de finances, gestion 2019 et a été transmis à l'Assemblée Nationale.

- **Respect des règles régissant les ajustements budgétaires en cours d'exercice par le gouvernement**

Indicateur de l'activité : Nombre de dispositions respectées dans les ajustements

La prise en compte des transferts et virements des crédits budgétaires se fait à chaque sollicitation. L'ouverture des lignes budgétaires est faite en tenant compte des secteurs sociaux dits prioritaires.

- **Mise en place des procédures et des critères de sélection et de hiérarchisation des projets, en instituant un comité de sélection**

Indicateur de l'activité : Une base de données des projets hiérarchisés est disponible

Les projets retenus dans le budget 2019 ont préalablement fait objet d'étude et de sélection par le comité PIP (Projet d'Investissement Pluriannuel) qui a été mis en place.

- **Alignement sur les plans stratégiques des propositions de dépenses figurant dans les prévisions budgétaires à moyen terme approuvées**

Indicateur de l'activité : Conformité de la lettre de cadre de cadrage avec la stratégie de développement

La lettre de cadrage envoyée aux ministères et institutions est axée sur les grands objectifs du PND et fut élaborée dans une perspective de moyen terme.

- **Approbation par le gouvernement des plafonds de dépenses au niveau ministériel et des plafonds cumulés pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants avant la diffusion de la première circulaire budgétaire**

Indicateur de l'activité : Adoption du projet de budget par le Conseil des Ministres

Le projet de budget 2019 fut adopté en conseil des ministres et n'a comporté que les enveloppes de l'exercice budgétaire 2019. Toutefois, les plafonds de dépenses des ministères et institutions pour les exercices 2019, 2020 et 2021 ont fait objet d'adoption par le conseil des ministres à travers le DPBEP qui leur a été soumis.

- **Amélioration de la régulation budgétaire**

Indicateur de l'activité : Ouverture respectant la disponibilité de trésorerie

L'ouverture de crédits budgétaires est faite suivant les natures de dépenses, mais pas encore en fonction de l'état de la trésorerie.

- b- Activités partiellement réalisées en 2018**

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

- **Maitrise de l'écart entre les prévisions et les réalisations au plus 10%**

Indicateur de l'activité : Rapport de décembre sur l'exécution budgétaire

Les réalisations budgétaires contenues dans le rapport de décembre 2017 sont à 87%, ce qui laisse voir un écart de 13%.

- **Maitrise de l'écart à 5% au plus entre les prévisions et les réalisations dans la composition des dépenses selon la classification économique**

Indicateur de l'activité : Rapport de décembre sur l'exécution budgétaire

Les réalisations budgétaires contenues dans le rapport de décembre 2017 sont à 87%, ce qui laisse voir un écart de 13%.

- **Mise à disposition du public des informations budgétaires**

Indicateur de l'activité : Nombre d'éléments publiés

Les éléments fondamentaux sont publiés. En effet, les documents relatifs aux lois de finances initiales et rectificatives sont publiés après leur vote. Toutefois, les rapports sur les états financiers ainsi que leur audit n'étant pas élaborés ne sont par conséquent pas publiés.

- **Elaboration d'un rapport trimestriel détaillé d'exécution des dépenses par nature, par ministère, en fonction des engagements et des paiements ainsi que leur comparaison avec les prévisions du budget initial**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapports trimestriels détaillés

Le rapport sur l'exécution budgétaire se tient à la fin de chaque trimestre. Le rapport du dernier trimestre 2017, de même que celui des premiers et deuxièmes trimestres sont élaborés, validés et transmis au gouvernement dans le courant l'année 2018. Ces rapports sont disponibles. Toutefois, l'élaboration du rapport du troisième trimestre n'a pas été effective en 2018.

- **Etablissement d'une cohérence entre la programmation des dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement**

Indicateur de l'activité : Procès-verbal des conférences budgétaires

Les discussions budgétaires des dépenses de fonctionnement avec les ministères sectoriels se font concomitamment avec les dépenses d'investissement. Les conclusions de ces discussions sont contresignées par la DGBF et les ministères sectoriels dans le procès-verbal. Toutefois, l'arbitrage n'a été fait que pour l'année N+1.

c- Activités réalisées hors PTBA en 2018

Pour l'année 2018, la DGBF a exécuté deux (2) activités hors PTBA. Il s'agit de la formation des acteurs budgétaires sur la thématique des autorisations d'engagement et crédits de paiement (AE/CP) et de l'actualisation du calendrier budgétaire.

- **Formations des acteurs budgétaires en Autorisation d'engagement et crédits de paiement**

Indicateur de l'activité : Rapports de formation disponibles

Les acteurs impliqués dans le processus budgétaire ont bénéficié d'une série de deux formations sur la budgétisation en Autorisation d'engagement et crédits de paiement. La première est réalisée à travers le financement du PAMOCI fut assurée par un expert de l'UEMOA et la seconde, financée sur le budget de l'Etat a été assurée par un expert du Fonds monétaire international. Les rapports des formations sont disponibles.

- **Actualisation du calendrier budgétaire**

Indicateur de l'activité : Projet de décret de calendrier budgétaire

Le processus d'élaboration du budget de l'Etat au Togo est acté par le décret n° 2014-042/PMRT du 08 janvier 2014, qui fixe le calendrier budgétaire. Ce décret est révisé en novembre 2018 et son projet est disponible.

2.3.2. Réforme de la Direction des Finances

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes la Direction des Finances (DF) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.3.2.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Numérisation des dossiers-solde des agents publics affiliés au fichier solde du MEF	K. B. BAKPENA Directeur des finances	Nombre des dossiers-solde numérisé	35 000	35 000	48 028 000	37 566 486	12	48 028 000	1,00	1,28	12	37 566 486
TOTAL			35 002	35 000	48 028 000	37 566 486	12	48 026 628	1,00	1,28	12	37 566 486

2.3.2.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Encadrement des habilitations pour les modifications des dossiers et des états de paye afin d'assurer l'intégrité des données	K. B. BAKPENA Directeur des finances	Habilitation hiérarchisée	1	0,75	12	75
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	K. B. BAKPENA Directeur des finances	Prévision et gestion des dépenses de personnel améliorées	1	0,75	12	75
TOTAL			2	1,5	12	75

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction des finances a planifié 48 028 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévus pour l'année 2018.

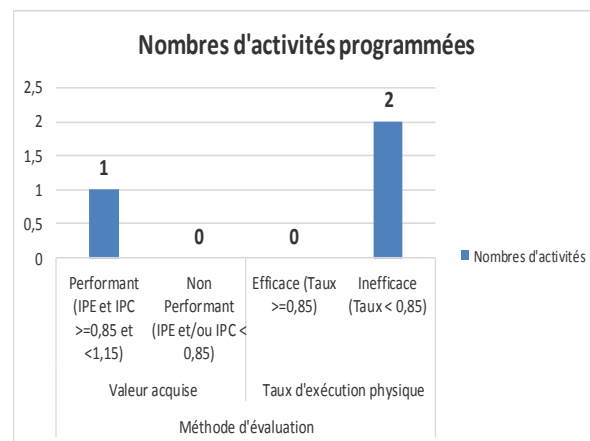
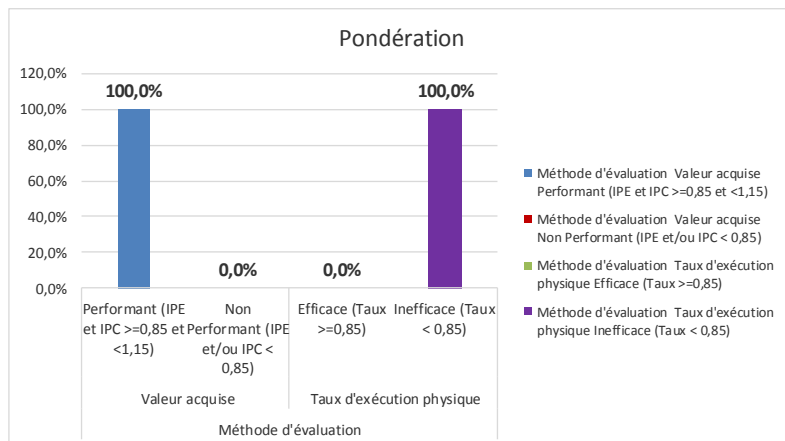
La valeur acquise de l'indicateur, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 48 026 628 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,28. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 37 566 486 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la direction a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 10 461 514 FCFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre de l'activité de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 75%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (02) indicateurs. Sur une prévision de deux (02), la cible atteinte est de 1,5 soit 75% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, la direction des finances (DF) a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais n'a pas été efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Numérisation des dossiers-solde** : la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,28. Le responsable de l'activité a été performant.
- **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 75%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **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 75%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

2.3.2.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Une seule (1) activité a été réalisée. Il s'agit de :

- **Numérisation des dossiers-solde des agents publics (étude de faisabilité ; aménagement de la salle des dossiers)**

Indicateur de l'activité : Nombre des dossiers-solde numérisé

Cette activité constitue un aspect prépondérant du projet de numérisation des dossiers-soldes des agents publics affiliés au fichier solde du MEF. L'étude réalisée sera l'outil de référence pour les différentes phases de mise en œuvre du projet. La salle des dossiers a été aménagée afin d'avoir un milieu sain et un bon conditionnement des documents.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de deux (2). 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

L'activité est un aspect important de l'exécution des opérations des dépenses de personnel. Elle 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. Néanmoins certaines informations de nature à suspendre ou à réviser les situations administratives des agents tardent à arriver à la Direction des Finances du fait de certaines pesanteurs sociales ou professionnelles.

- **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

Cette activité est transversale. En ce sens qu'en matière de prévision et de gestion des dépenses de personnel, la Direction des finances a besoin d'informations fiables de la part des gestionnaires des ressources humaines des ministères et institutions de l'Etat. La Direction des Finances bénéficie souvent des appuis de la Cellule de contrôle de l'effectif et de la masse salariale (CCEMS). Toutes ces informations très utiles recueillies permettent d'assainir le fichier de la solde. C'est aussi le lieu de dire que cette activité n'est réalisée qu'à 75%, étant entendu que bien d'agents à charge de la gestion du personnel dans les ministères ou institutions n'ont pas une formation en matière de gestion des ressources humaines pour tenir une statistique exhaustive et à jour de leurs effectifs afin de renseigner régulièrement la CCMS.

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Direction Générale du trésor et de la comptabilité publiques (DGTCP) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.4.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(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)	Comité/ Atekéssim (DT)	DGTCP connecté au STAR et SICA UEMOA et le CUT mis en place	1	1	45 000 000	43 935 110	6	50 000 000	1	1,05	6	43 935 110
TOTAL			1	1	45 000 000	43 935 110	6	50 000 000	1	1,05	6	43 935 110

2.4.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Amélioration de la prévision et de la collecte des recettes non fiscales	RGE	Taux de mobilisation est accru	1	0,67	7	67
Actualisation des instructions et circulaires régissant la fonction d'ordonnateur des recettes des directeurs des établissements publics	DCP/RGE	Nombre d'instructions et de circulaires signés	2	1	12	50
Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par le RGT	RGE/DT/ORT/Régies de recettes	Données fiables et sincères	1	1	6	100
Formation des acteurs des régies de recettes	DCP/RGE	Nombre d'acteurs sensibilisés	64	54	12	84,4
Rapprochement bancaire au niveau global et détaillé au moins une fois par semaine pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale	DCP/TGE	Texte signé	1	1	3	100
Apurement des comptes d'attente dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié	TGE/PGE	Comptes d'attente soldés ou soldes justifiés	1	1	3	100
Rapprochement des comptes d'avances au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin du mois n	TGE	Nombre de comptes d'avances apurés	2	2	6	100
Apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus	TGE	Nombre de contrôles réalisés	2	2	6	100
Consolidation de tous les soldes bancaires et les soldes de trésorerie sur une base journalière	TGE	Nombre de relevés bancaires journaliers disponibles	1	1	6	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)	TGE	Les données fiables et exhaustives sont collectées	1	1	6	100
Amélioration de la qualité des prévisions de flux de trésorerie pour l'exercice budgétaire et actualisation tous les mois des entrées et sorties de fonds effectives	TGE/ACCE	Les données fiables et exhaustives sont collectées	1	1	6	100
Renforcement de la programmation des dépenses d'investissement dans les plans de trésorerie et les plans d'engagement	TGE/DDPF/DNCF	Les programmations des dépenses d'investissement arrimées avec les plans de trésorerie	1	1	6	100

Mise en place d'une comptabilité auxiliaire	TGE	Comptabilité auxiliaire tenue	1	1	12	100
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	0,95	12	95
Mise en place du PCE	Comité	Le nouveau PCE est mis en œuvre	1	1	6	100
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	320	300	12	93,7
Réalisation des tests dans SIGTA sur les schémas d'écritures comptables et sur le système	TGE	Tests réalisés (tâche réalisée)	1	1	6	100
Elaboration d'un projet de décret organisant l'exercice de la fonction financière dans les ministères	DGTCP/DCP	Elaboration de projets de décrets	1	0	12	0
Renforcement des capacités des organes de contrôle	IGT	Nombre d'agents formés et équipés	8	8	12	100
Renforcement des capacités institutionnelles	IGT	Nombre de textes validés	3	2	12	66,7
Adoption et mise en œuvre du décret portant régime financier des CT	DCP	Décret signé, textes d'application élaborés et signés, tenue d'ateliers de vulgarisation	1	0,60	12	60
Harmonisation des procédures d'élaboration et d'exécution des budgets des CT	DCP	Documents élaborés et suivis d'ateliers de vulgarisation	1	1	12	100
Maîtrise de l'accumulation des arriérés des collectivités territoriales et des établissements publics décentralisés	TGE/DCP	Arriérés des collectivités et établissements publics maîtrisés	1	1	12	100
TOTAL			417,0	383,2	12	87,7

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique a planifié 50 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévu pour l'année 2018.

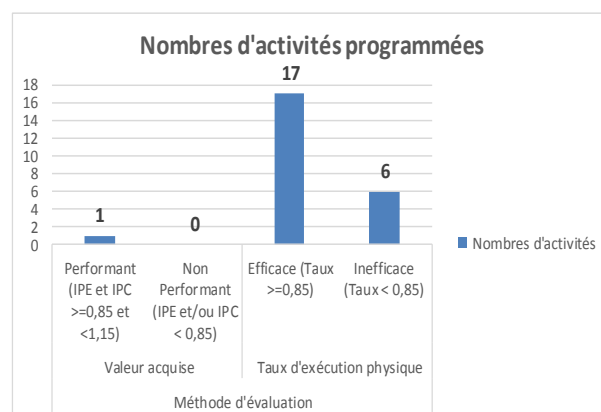
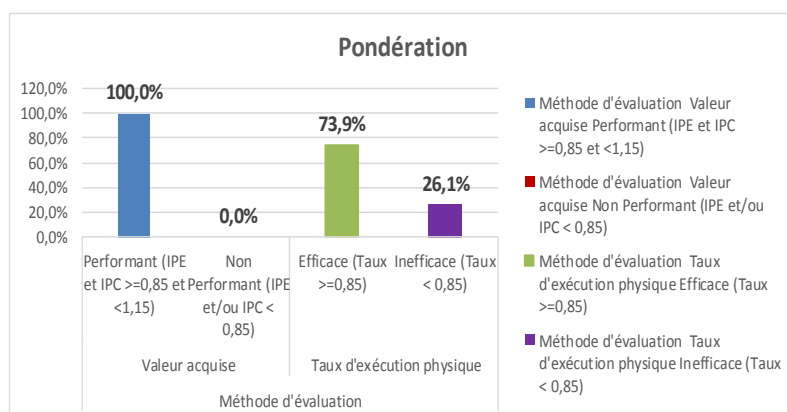
La valeur acquise de l'activité évaluée selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 50 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,05. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 6 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 47 435 110 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que Direction générale a mis en œuvre l'activité de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 2 564 890 FCFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 87,7%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers vingt-trois (23) indicateurs. Sur une prévision de quatre cent dix-sept (417), la cible atteinte est de 383,2 soit 91,8% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	73,9%	26,1%



En conclusion, la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique a été performante dans la mise en œuvre de l'activité ayant un coût et efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise en place du Compte Unique de Trésor (CUT) :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,05. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration de la prévision et de la collecte des recettes non fiscales :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 67%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

- **Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par la RGE** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Rapprochement bancaire au niveau global et détaillé au moins une fois par semaine pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Rapprochement des comptes d'avances au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin du mois n** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Apurement de tous les comptes d'avances dans les délais prévus** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Amélioration de la qualité des prévisions de flux de trésorerie pour l'exercice budgétaire et actualisation tous les mois des entrées et sorties de fonds effectives** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Renforcement de la programmation des dépenses d'investissement dans les plans de trésorerie et les plans d'engagement** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise en place d'une comptabilité auxiliaire** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise en place du PCE** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Renforcement des capacités des organes de contrôle** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Harmonisation des procédures d'élaboration et d'exécution des budgets des CT** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Formation des acteurs des régies de recettes :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 84,4%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **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 95%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Formation des agents du Trésor à la tenue de la comptabilité conformément au nouveau PCE :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 93,7%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Renforcement des capacités institutionnelles :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 66,7%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Adoption et mise en œuvre du décret portant régime financier des CT :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 60%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

2.4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de vingt-quatre (24). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de dix-sept (17). Il s'agit de :

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

Indicateur d'activité : SITAR-UEMOA et SICA-UEMOA opérationnels, CUT opérationnel

Le comité ad'hoc institué dans le cadre de la mise en place du CUT par décision n° 01/MEF/SG/DGTCP/DLRFC/2018 du 20/01/2018 a fait plusieurs diligences : (i) le comité a retenu au total 29 comptes à fermer, dans le cadre de l'identification des comptes ne rentrant pas dans le champ du CUT ; (ii) il a envoyé des correspondances aux banques pour qu'elles communiquent les soldes des comptes identifiés. Il faut noter que toutes les banques ont répondu aux correspondances ; (iii) le comité a demandé aux banques de clôturer les comptes concernés et de procéder au reversement de ces soldes sur un compte ouvert à la BCEAO ; en ce jour, les 29 comptes sont fermés ; (iv) la DGTCP a signé les conventions de STAR-UEMOA et SICA-UEMOA en 2015 pour la connexion du Trésor aux systèmes de paiements automatiques ; (v) la liaison spécialisée entre le Trésor et la BCEAO a été réalisée en février 2018 ; (vi) les équipements réseaux (routeur, modem) ont été acquis ; (vii) les installations et les configurations de la base de données oracle sur le serveur ont été faites ; (viii) les configurations de la base de données des utilisateurs STAR et des clients oracle sur les postes de travail sont effectuées ; (ix) le Trésor a obtenu le code BIC et les certificats d'utilisateurs

du siège de la BCEAO à Dakar ; (x) l'installation et la configuration du logiciel de règlement brut en temps réel pour la base test ont été réalisées.

- **Poursuite de la centralisation mensuelle de toutes les recettes par la RGE**

Indicateur d'activité : Données fiables et sincères

Cette activité a été réalisée et reste une activité permanente à la Recette Générale de l'Etat.

Depuis le 27 novembre 2018, la DGTCP s'est connectée au STAR UEMOA et est en phase production. A ce jour, tous les paiements sont effectués à partir du compte unique du Trésor par STAR et en temps réel.

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

Indicateur d'activité : Texte signé

Le rapprochement des comptes se fait de façon journalière. Le CUT étant opérationnel, la DGTCP a fermé les 29 comptes des administrations.

- **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 ou soldes justifiés

Les demandes de régularisation sont adressées mensuellement à la direction générale du budget (DGB) 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 : Nombre de comptes d'avances rapprochés

Les rapprochements des comptes d'avances se font régulièrement sur la base de la réglementation en vigueur. Les erreurs sont immédiatement corrigées.

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

Indicateur d'activité : Nombre de comptes d'avances apurés

La DGTCP dans le souci de l'apurement des comptes d'avances dans les livres du TGE, a mis en place une procédure de constatation et d'apurement des avances. Le TGE 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 : Nombre de relevés bancaires journaliers disponibles

Avant le CUT, la BCEAO envoyait quotidiennement les relevés au TGE. Actuellement, la consolidation se fait de façon automatique. Les banques primaires le font de façon mensuelle.

- **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

Avec la mise en place du CUT, cette activité n'est plus d'actualité.

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

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

L'opérationnalisation du CUT règle les attentes de cette activité.

- **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.

- **Renforcement des capacités des organes de contrôle**

Indicateur d'activité : Nombre d'agents formés et équipés

L'inspection général du trésor a bénéficié au cours de l'année 2018 de plusieurs formations à travers le financement du devis programme du ministère, de l'appui des partenaires financiers et sur fonds propre de la DGTCP.

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

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

Des documents budgétaires harmonisés ont été élaborés et suivis des formations au niveau central ainsi que dans les structures déconcentrées.

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

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

Cette activité a été mise en œuvre depuis l'an 2016 par courriers N° 0324/MEF/SG/DGTCP/DCP/2016 et N° 0325/MEF/SG/DGTCP/DCP/2016 du 21 octobre 2016, demandant 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.

Par ailleurs, 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.

- **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

Pour la mise en place des plans d'engagement (intégrant les plans de passation des marchés) harmonisés avec le plan de trésorerie, la nouvelle maquette du plan d'engagement est utilisée. Le plan de trésorerie est maîtrisé. Un plan d'engagement consolidé par la DNCF est produit, mais il n'intègre pas tous les ministères.

- **Formation des agents du Trésor à la tenue de la comptabilité conformément au nouveau PCE**

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

Par note de service N° 027/MEF/SG/DGTCP/DPM du 23 février 2018, il a été créé au sein de la DGTCP un comité dénommé « Comité Comptabilité » chargé de mettre en place au niveau de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Etablissements Publics Nationaux, une comptabilité à partie double de bonne qualité et de renforcer les capacités du personnel en matière de la tenue de la comptabilité.

Ce comité est subdivisé en trois (3) sous-comités : le sous-comité **Comptabilité de l'Etat** ; le sous-comité **comptabilité des collectivités territoriales** et le sous-comité **comptabilité des établissements publics nationaux**.

La DGTCP a initié à travers le sous-comité **comptabilité de l'Etat**, avec l'appui des partenaires au développement une série de formation visant fondamentalement à renforcer les capacités de son personnel afin de rendre effective au début de l'exercice 2019, la tenue de la comptabilité patrimoniale et en droits constatés.

S'agissant du financement de ces sessions, la DGTCP a elle-même financé une formation tenue à JESS Hôtel de Kpalimé. Le Devis Programme Pluriannuel du MEF a financé deux sessions dans les mêmes conditions que la première. Quant au Programme d'Appui au Secteur de la Justice, il a financé trois sessions de formation respectivement à Kpalimé, à Lomé et à Notsè.

Le sous-comité **comptabilité de l'Etat** a déposé son rapport général le 30 novembre 2018.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de six (6). Il s'agit de :

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

Indicateur d'activité : Taux de mobilisation accru

Des rencontres d'échanges avec les différents ministères et institutions ont eu lieu du 03 mai au 06 juin 2018. Les recettes de services ainsi identifiées dans le cadre de ces rencontres avec les ministères et institutions font l'objet d'étude pour déterminer leur conformité par rapport aux dispositions de la loi des finances, avant leur approbation par le MEF.

Pour la période couvrant le second semestre 2018, le taux de réalisation des recettes des régies est de 67,06% contre 36,94% au premier semestre 2018.

- **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

Dans le cadre de la relecture de certaines instructions de la RGE, les circulaires et les instructions ont été recensées et actualisées.

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

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

Cette activité est réalisée et fait l'objet de mise à jour. Pour l'année 2018, plusieurs ordonnateurs et leurs régisseurs ont été formés. Les sensibilisations se poursuivent et les modules de formation ont été revus pour les formations au cours de l'année 2019.

- **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

Des correspondants thématiques ont été désignés 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, la première phase du recensement du patrimoine de l'Etat est terminée. Il n'y a pas encore le bilan d'ouverture à cause de la non disponibilité de l'évaluation totale du patrimoine de l'Etat alors la comptabilité patrimoniale n'est pas encore disponible.

- **Renforcement des capacités institutionnelles**

Indicateur d'activité : Nombre de textes validés

Sur deux textes programmés, un a été étudié et adopté.

- **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 toujours dans le circuit après être passé en deuxième lecture au conseil des ministres.

c- Activités non réalisées en 2018

Une (1) activité a été non réalisée. Il s'agit de :

- **Elaboration d'un projet de décret organisant l'exercice de la fonction financière dans les ministères**

Indicateur d'activité : Elaboration de projets de décrets

Cette activité n'a pas été mise en œuvre.

d- Activités réalisées hors PTBA en 2018

En marge des activités inscrites au PTBA 2018, la DGTCP, dans le cadre de la relance des réformes a réalisée d'autres activités. Il s'agit de la mise en œuvre de la réforme sur la comptabilité matières et de la gestion active de la dette publique.

- **Tenue de la comptabilité des matières**

Indicateurs d'activité : Nombre de textes signés

Un comité dénommé "**Comité Comptabilité matières**" chargé de mener les réflexions et de faire des propositions concrètes aux autorités pour la mise en place de la comptabilité matières au Togo a été créé par note de service N° 052/MEF/SG/DGTCP/DPM du 12 avril 2018.

En collaboration avec le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERDT), la DGTCP a organisé un séminaire de sensibilisation le 12 juin 2018 à Lomé sur l'importance de la comptabilité des matières dans la gestion des finances publiques. Ce séminaire a regroupé une centaine de participants, notamment :

- ✓ les secrétaires généraux et directeurs des affaires administratives et financières de tous les ministères et institutions constitutionnelles ;
- ✓ les directeurs centraux et certains cadres du ministère de l'économie et des finances.

Deux autres ateliers de formation approfondie en comptabilité des matières ont été organisés à Kpalimé du 18 au 20 juin 2018 pour la première vague et du 25 au 27 juin 2018 pour la deuxième vague.

Ces ateliers ont permis d'outiller les cadres aux techniques de tenue de la comptabilité matières. Au total, 60 cadres, dont tous les DAF des ministères, ont été formés.

L'arrêté N° 217/MEF/SG/DGTCP/DCP/2018 portant création, attributions du comité de recensement des biens mobiliers et immobiliers de l'Etat a été signé le 24 octobre 2018.

Le processus de recensement a été lancé depuis le 29 novembre 2018 sur toute l'étendue du territoire national, dans les ministères et institutions constitutionnelles. Cette première phase de recensement est censée se terminer le 31 janvier 2019. Un directeur de la comptabilité matières a été nommé.

Les projets de textes d'application sont en cours d'élaboration au sein du comité. Toutefois, il faut noter que le décret N° 2016-060/PR du 04/05/2016 portant règlement général sur la comptabilité des matières appartenant à l'Etat et aux autres organismes publics est également en relecture, compte tenu du fait qu'il comporte des imprécisions et incohérences relevées qui doivent être corrigées avant son application.

- **Gestion active de la dette publique**

En ce qui concerne la gestion active de la dette, l'accent est mis sur la phase comptable par la nomination d'un Agent Comptable de la Dette Publique (ACDP).

2.5. Réformes de la Direction de la Dette Publique et du Financement

2.5.1. Réforme de la Dette publique

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la dette publique a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.5.1.1. Evaluation de la performance

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Faire l'analyse de viabilité de la dette publique au moins deux fois par an	DATTI, Directeur	Rapport sur l'analyse de viabilité de la dette publique est disponible	2	1	6 200 000	4 084 750	6	3 100 000	0,50	0,76	12	4 084 750
Identification des indicateurs de coûts et risques dans le portefeuille de la dette publique	DATTI, Directeur	Document des indicateurs de coût et risques disponible	1	1	4 100 000	4 100 000	6	4 100 000	1	1	6	4 100 000
Formation des agents sur l'élaboration du bulletin statistique	DATTI, Directeur	Nombre de personne formé	14	14	49 196 775	49 196 775	6	49 196 775	1	1	6	49 196 775
Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement	DATTI, Directeur	Document de stratégie d'endettement à moyen terme élaboré	1	1	8 000 000	6 322 000	12	8 000 000	1	1,2	12	6 322 000
Interfaçage entre SYGADE et SIGFiP	DATTI, Directeur	L'interfaçage entre SYGADE et SIGFiP est opérationnel	1	1	75 000 000	75 000 000	12	75 000 000	1	1	12	75 000 000
Elaboration du bulletin statistique	DATTI, Directeur	Bulletin statistique élaboré	2	2	45 000 000	45 000 000	12	45 000 000	1	1	12	45 000 000
Analyse du portefeuille	DATTI, Directeur	Rapport d'analyse du portefeuille	1	1	23 490 325	23 490 325	12	23 490 325	1	1	12	23 490 325
TOTAL			22	21	210 987 100	207 193 850	12	201 396 777	0,95	0,97	12,6	217 060 224

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la dette publique a planifié 210 987 100 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus pour l'année 2018.

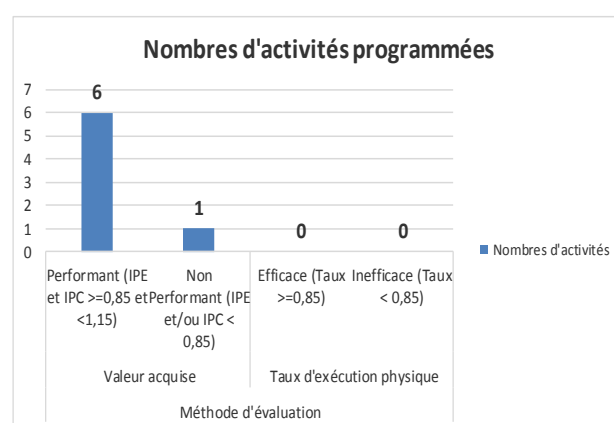
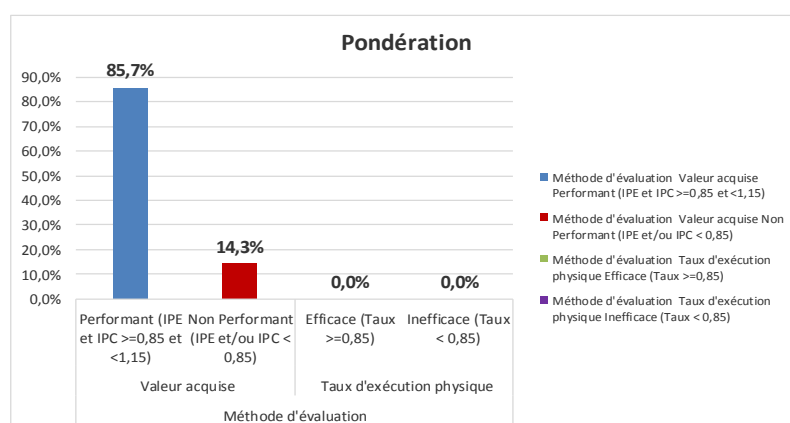
La valeur acquise de ces sept (7) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 201 396 777 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 0,95 et 0,97. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois et 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 217 060 224 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que la dette publique a mis en œuvre six (6) activités de réformes sur les sept (7) ayant un coût durant 2018.

L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 6 073 124 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	85,7%	14,3%	-	-



En conclusion, la mise en œuvre des réformes relatives à la dette publique a été performante en 2018.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Faire l'analyse de viabilité de la dette publique au moins deux fois par an :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,50 et 0,76. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Identification des indicateurs de coûts et risques dans le portefeuille de la dette publique** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des agents sur l'élaboration du bulletin statistique** : 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 d'endettement à moyen terme** : l'activité a été réalisée de manière efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Interfaçage entre SYGADE et SIGFiP** : l'activité a été réalisée de manière efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du bulletin statistique** : l'activité a été réalisée de manière efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Analyse du portefeuille** : 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.

2.5.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de six (6). Il s'agit de :

- **Identification des indicateurs de coûts et risques dans le portefeuille de la dette publique**

Indicateur de l'activité : Document des indicateurs de coût et risques disponible

Le portefeuille de la dette a une forte exposition au risque de refinancement. Les efforts sont faits pour allonger la maturité de la dette intérieure sur le marché des titres publics.

- **Formation des agents sur l'élaboration du bulletin statistique**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadre formé

Dans le cadre du renforcement des capacités de la direction de la dette publique et du financement, 14 cadres de ladite direction ont été formés à l'élaboration du bulletin statistique répondant aux normes internationales. Cette formation rend désormais les cadres de la DDPF autonomes pour l'élaboration des prochains bulletins.

- **Elaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme**

Indicateur de l'activité : Rapport sur la stratégie d'endettement publique est disponible

Au mois de septembre 2018, la commission technique du CNDP a procédé à l'élaboration du document de stratégie d'endettement à moyen terme et est annexé à loi de finances. Il ressort des analyses que le portefeuille est exposé à un risque de refinancement compte tenu de la

maturité relativement courte des instruments de la dette intérieure. La dette extérieure concessionnelle est privilégiée dans la mobilisation des ressources pour atténuer ce risque.

- **Interfaçage entre SYGADE et SIGFiP**

Indicateur de l'activité : L'interfaçage entre SYGADE et SIGFiP est opérationnel

Le développement de l'interface avec le SIGFiP a été terminé en novembre 2018 et qui prend en compte les modules « Elaboration et préparation du budget », « Gestion des décaissements », « Remboursement de la dette » et « Gestion des données de référence ». Des tests satisfaisants ont été réalisés avec le SIGFiP actuel. La documentation du système a également été finalisée et le guide utilisateur a été intégré à l'appliquet sous forme d'aide en ligne.

- **Analyse du portefeuille**

Indicateur de l'activité : Rapport d'analyse du portefeuille

L'analyse du portefeuille a consisté à identifier les indicateurs clefs d'endettement sur lesquels le gestionnaire de dette attire l'attention des autorités en termes de ratios de viabilité, de coût et de risque. L'analyse du portefeuille permet de faire le bilan de la stratégie d'endettement à moyen terme à mi-parcours afin de redresser le tir.

- **Elaboration du bulletin statistique**

Indicateur de l'activité : Document du bulletin statistique disponible

Le bulletin statistique a été réalisé en mai 2018. Cette activité fait partie du programme d'assistance technique de la CNUCED dans le cadre du projet SYGADE en 2018.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une (1) activité a été partiellement réalisée. Il s'agit de :

- **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 2018 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 du poids de la dette intérieure. Les efforts sont en cours pour la maîtrise du déficit budgétaire et par ricochet réduire le taux d'endettement. L'analyse de la viabilité de la dette publique n'a pas pu se faire deux (2) fois au cours de l'année 2018.

2.5.2. Réforme du Financement

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du financement a été faite suivant la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.5.2.1. Evaluation de l'efficacité

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Suivi du coût total et l'avancement des grands projets d'investissement par l'organisme d'exécution	DFCEP	Rapport d'avancement	1	0	12	0
Organisation formelle du suivi des grands projets d'investissement en cours d'exécution	DFCEP	Décret signé	1	0	12	0
Elaboration d'un manuel de procédure d'exécution et de suivi des projets	DFCEP	TdRs élaborés	1	0	12	0
TOTAL			3	0	12	0

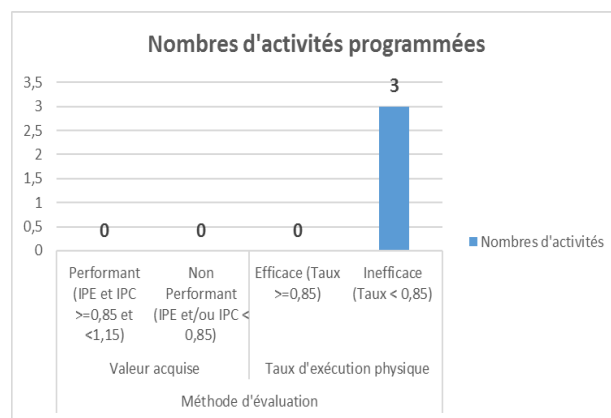
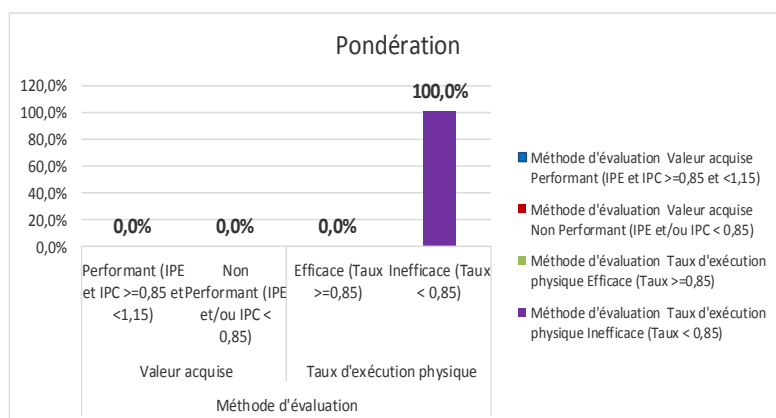
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le financement a planifié des activités sans coûts pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

Le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes évaluées dans le tableau ci-dessus est de 0%. Sur une prévision de trois (3), la cible atteinte est de 0 soit 0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	-	-	0,0%	100,0%



En conclusion, la mise en œuvre des réformes relatives au financement n'a pas été efficace en 2018.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration d'un manuel de procédure d'exécution et de suivi des projets** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Organisation formelle du suivi des grands projets d'investissement en cours d'exécution** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

2.5.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution de celles qui sont en cours de réalisation se présente comme suit :

a- Activités non réalisées en 2018

Les activités de réformes non réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Rapport d'avancement

L'élaboration d'un manuel de procédure d'exécution et du suivi n'a pas été réalisée. Dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures pour l'évaluation ex ante, de sélection, de la hiérarchisation et la programmation des investissements publics, il a été demandé l'appui d'un assistant technique (AT) pour l'élaboration de ce volet. La prise en compte de cette activité pour couvrir toute la chaîne PPBSE, sous la conduite du Ministère de la Planification du Développement, pourrait être financée par le PAGE.

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

Indicateur de l'activité : Décret signé

Le suivi du coût total et l'avancement des grands projets d'investissement par l'organisme d'exécution n'est pas réalisé à cause des activités en amont non réalisées notamment la mise en place au niveau des différents ministères le dispositif institutionnel et organisationnel dans le cadre des réformes des finances publiques (la mise en place des structures de coordination des programmes et de la gestion des ressources). La définition et la détermination des grands projets et leurs coûts devraient permettre leur suivi et leur avancement.

- **Organisation formelle du suivi des grands projets d'investissement en cours d'exécution**

Indicateur de l'activité : TdRs élaborés

L'organisation formelle du suivi des grands projets d'investissement en cours d'exécution n'a pas connu un début d'exécution.

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.

3.1. Réforme de l'Inspection Générale des Finances

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes de l'Inspection générale des finances (IGF) a été faite suivant la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.1.1. Evaluation de l'efficacité

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Renforcement des compétences des contrôleurs	IGF	Nombre de contrôleurs formés	22	10	12	35
Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle	IGF-IGE	Nombre de projet de textes transmis au MEF et adoptés par le gouvernement	3	0	12	0
Suivi de la mise en place des inspections des services dans les ministères	IGF	Nombre de ministères dotés d'inspection des services	8	1	12	30
Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat	IGF	Nombre de ministères, institutions et établissement dont le système de contrôle ont été renforcé	2	0	12	20
TOTAL			35	11	12	21,3

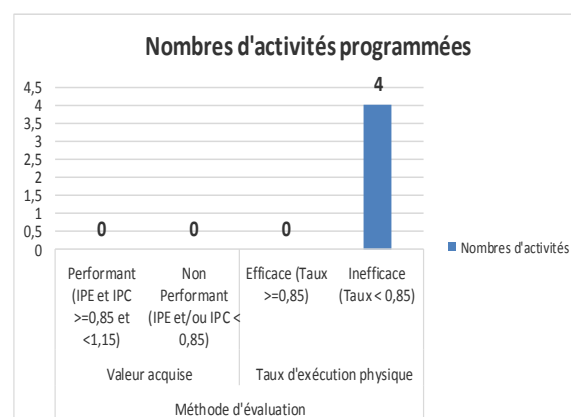
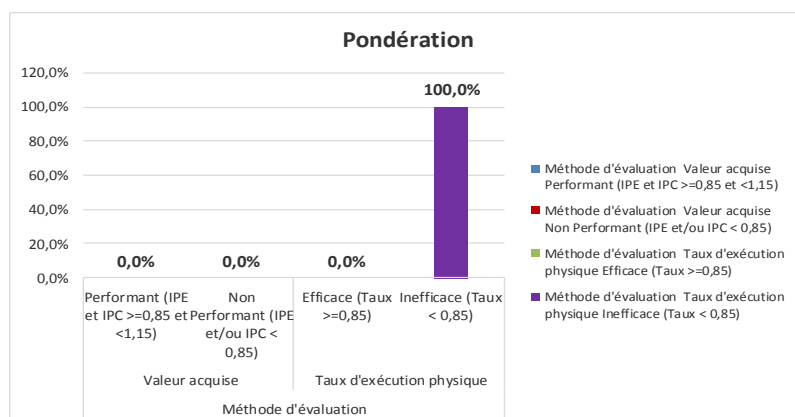
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2018.

Le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes évaluées dans le tableau ci-dessus est de 21,3%. Sur une prévision de trente-cinq (35), la cible atteinte est de 11 soit 31,4% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	-	-	0,0%	100,0%



En conclusion, l'Inspection générale des finances n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des activités programmées pour l'année.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Renforcement des compétences des contrôleurs** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 35%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Suivi de la mise en place des inspections des services dans les ministères** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 30%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 20%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

3.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution de celles qui sont en cours de réalisation se présente comme suit :

a- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Renforcement des compétences des contrôleurs**

Indicateur de l'activité : Nombre de contrôleurs formés

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 le renforcement des capacités spécifiques de certains agents. Il s'agit notamment de la formation de deux (2) cadres du 15 au 26 octobre 2018 au Maroc sur le thème « audit et mise en place du contrôle interne dans les projets et programmes » et de trois (3) cadres en audit et contrôle de gestion au Burkina Faso de novembre 2017 à juillet 2018.

Pour le renforcement des capacités mutuelles l'IGF a participé avec les autres organes de contrôles à deux (2) séminaires de formation : de septembre à novembre 2018 sur la tenue de comptabilité patrimoniale et en droits constatés et du 7 au 11 janvier 2019 sur les techniques d'audit des systèmes d'informations.

- **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

La première esquisse du projet de décret d'harmonisation de l'appellation des structures en charge de l'audit et de l'inspection dans les ministères est élaborée et sera finalisée et transmis au Gouvernement au cours du premier trimestre 2019.

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

Indicateur de l'activité : Nombre de cartographie réalisée.

Dans cette activité les tâches prévues pour le second semestre sont : la formation action cartographie des risques, la cartographie des risques et l'élaboration de la stratégie de mise en place du contrôle interne dans les ministères.

Les premiers avis à manifestation d'intérêt pour le recrutement d'experts en cartographie des risques de deux (2) ministères ont été infructueux. Les délais secondaires de dépôt sont achevés depuis le 5 décembre 2018, l'évaluation des dossiers des offres est en cours.

La stratégie de mise en place du contrôle interne dans les ministères a été élaborée et transmise à la Banque Mondiale à travers le Projet d'Appui à la Gouvernance Economique (PAGE) pour observations.

b- Activités non réalisées en 2018

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

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

Indicateur de l'activité : Nombre de projet de textes transmis au MEF et adoptés par le gouvernement

Les travaux de relecture des textes de l'IGF sont terminés. Au second semestre, les textes sur les statuts particuliers des corps de contrôles administratifs, du code de déontologie et du décret portant modalité de contrôle des opérations financières de l'Etat ont été élaborés et

transmis au ministre de l'économie et des finances. Ces textes sont transmis au secrétariat général du gouvernement.

3.2. Réforme de l'Inspection Générale d'Etat

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes de l'Inspection générale d'Etat (IGE) a été faite suivant la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.2.1. Evaluation de l'efficacité

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Renforcement des compétences des contrôleurs	IGE	Nombre d'heures de formation par personne	13	5	12	38,5
Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles	IGF-IGE	Nombre de textes élaborés et transmis au MEF	3	3	12	100
TOTAL			16	8	12	69,3

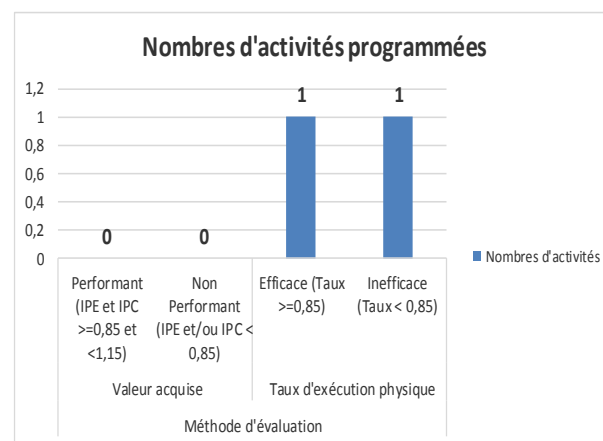
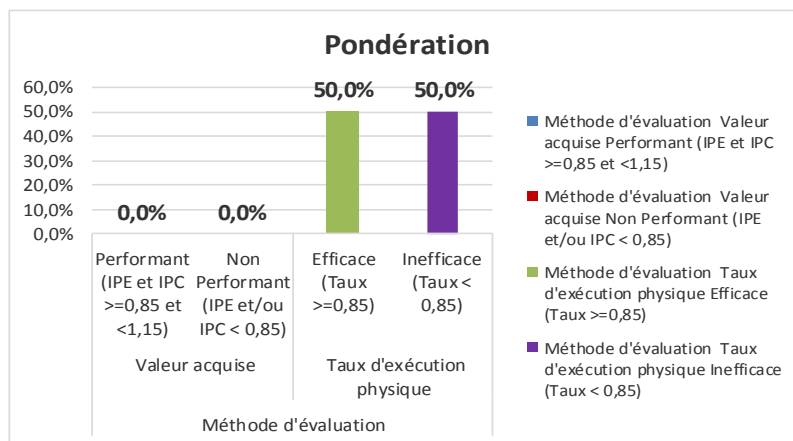
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Inspection Générale d'Etat a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2018.

Le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes évaluées dans le tableau ci-dessus est de 69,3%. Sur une prévision de seize (16), la cible atteinte est de 8 soit 50,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	-	-	50,0%	50,0%



En conclusion l'Inspection Générale d'Etat n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des activités programmées pour l'année.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Renforcement des compétences des contrôleurs** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 38,5%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

3.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de deux (2). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Une seule (1) activité a été réalisée. Il s'agit de :

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

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

Il s'agit de la révision des textes des organes de contrôle de l'Etat en vue de renforcer leurs capacités institutionnelles. Les projets de textes sont élaborés par le comité mis en place et transmis au Ministre de l'économie et des finances pour adoption.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une seule (1) activité a été partiellement réalisée. 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 réalisation + de compétences et de plans de formation de l'inspection générale d'Etat. Après la réalisation du bilan, 20 thèmes de la formation ont été identifiés.

A fin décembre 2018, neufs (9) inspecteurs ont suivi pour une durée de trois (3) jours la formation sur le thème « *Gestion de la communication en audit et technique de rédaction d'un rapport de mission* ». La formation concernant le dernier thème c'est-à-dire « **Audit de la dette publique** » n'a pas été réalisée.

3.3. Réforme de la Direction Nationale du Contrôle Financier

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Direction nationale du contrôle financier (DNCF) a été faite pour certaine activité par la méthode de la valeur acquise et pour d'autre par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.3.1. Evaluation de la performance

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
			en 2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Formations des cadres de la DNCF sur divers thématiques	Kofi Agbenoxevi PANIAH, Directeur National du Contrôle Financier	Nombre de personne formé	120	120	42 000 000	42 000 000	12	42 000 000	1	1	12	42 000 000
TOTAL			120	120	42 000 000	42 000 000	12	42 000 000	1	1	12	42 000 000

3.3.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%) / somme des pondérations des tâches
Nomination et déploiement des contrôleurs délégués	Kofi Agbenoxevi PANIAH, Directeur National du Contrôle Financier	Nombre de contrôleurs nommés et déployés	18	0	12	20
TOTAL			18	0	12	20

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction nationale du contrôle financier a planifié 42 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévu pour l'année 2018.

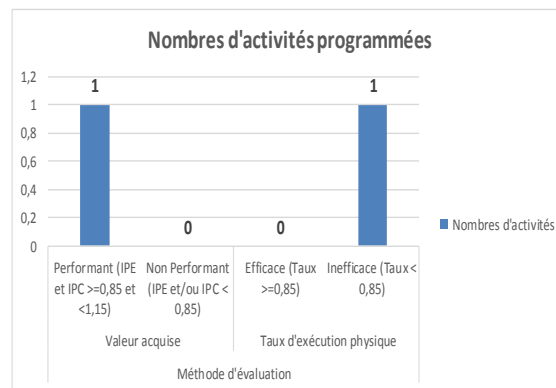
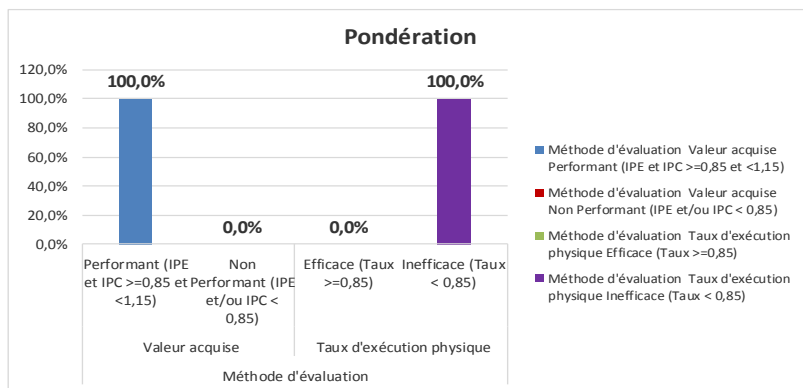
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 42 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 42 000 000 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la Direction nationale du contrôle financier a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est égal à 0 F CFA.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas été estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux d'exécution physique est de 20,0%. Les résultats de cette activité sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision de dix-huit (18), la cible atteinte est de 0 soit 0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, la direction nationale du contrôle financier n'a pas été performante dans la mise en œuvre de l'activité de réformes ayant un coût ni efficace pour celle n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Nominations et déploiement des contrôleurs délégués** : le taux d'exécution de cette activité est de 20%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Formation des cadres de la DNCF** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

3.3.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de deux (2). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Une (1) activité a été réalisée. Il s'agit de :

- **Formation des cadres de la DNCF**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadre formé

La formation des cadres de la direction nationale s'est articulée autour de deux thématiques à savoir : (i) l'appréciation de la performance des programmes et (ii) la mutation du contrôle financier au contrôle budgétaire. Elle a vu la participation de 120 cadres.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une (1) activité a été partiellement réalisée. Il s'agit de :

- **Nominations et déploiement des contrôleurs délégués**

Indicateur de l'activité : Contrôleurs délégués nommés et déployés

Cette activité n'a pas été réalisée faute de la nomination des contrôleurs délégués. Néanmoins les projets d'arrêtés portant nomination des contrôleurs financiers délégués près des ministères et régions sont transmis au MEF pour signature.

3.4. Réforme de la Cour des Comptes

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Cour des comptes (CdC) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.4.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement de la visibilité des actions de la CdC	PP Jean Koffi EDOH	Rapport de la mission de sensibilisation Rapport de gestion du site web	2	2	4 605 600	4 605 600	12	4 605 600	1,0	1,0	12	4 605 600
Relecture des textes organiques de la CdC (Loi organique n°98-014 du 10 juillet portant organisation et fonctionnement de la Cour et Loi organique n°2009-003 portant statut des magistrats de la Cour)	PP Jean Koffi EDOH	Projets de lois organiques	2	2	7 584 666	7 584 666	6	7 584 666	1,0	1,0	6	7 584 666
Renforcement des compétences de la CdC	PP Jean Koffi EDOH	Rapports de formation	3	3	25 000 000	24 139 000	3	25 000 000	1,0	1,04	3	24 139 000
TOTAL			7	7	37 190 266	36 329 266	12	37 190 266	1,00	1,02	12	36 329 266

3.4.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Elaboration chaque année d'un rapport d'audit de performance des ministères	PP Jean Koffi EDOH	Rapports de mission disponible	2	2	3	100
Elaboration d'un plan stratégique de développement pour la Cour des comptes comprenant un plan de gestion prévisionnelle de son personnel	PP Jean Koffi EDOH	Ordonnance portant exécution du plan stratégique de développement	1	0,5	4	50
TOTAL			3	2,5	4	75

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Cour des comptes a planifié 37 190 266 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

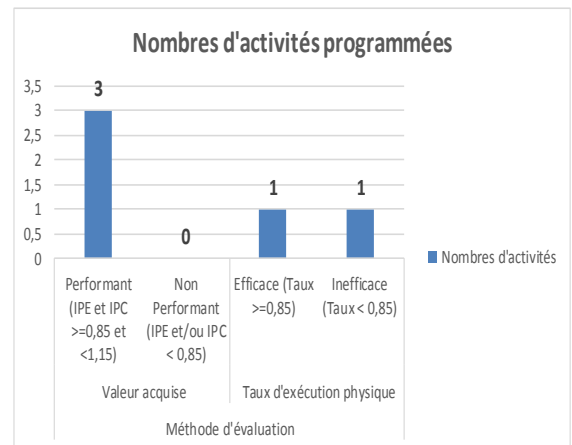
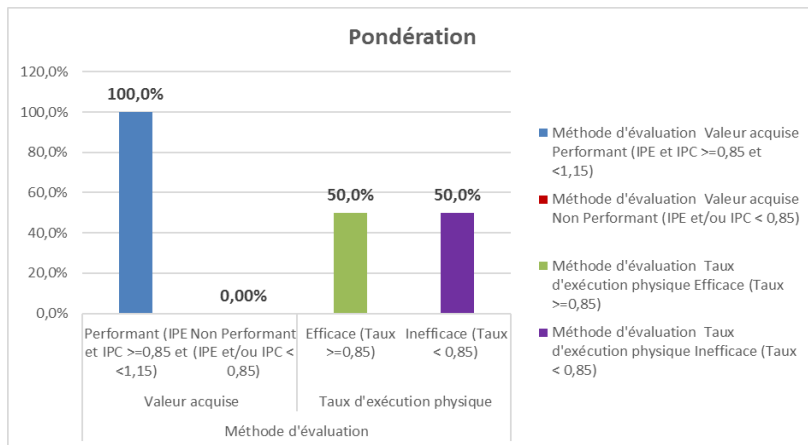
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 37 190 266 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,02. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 36 329 266 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la Cour des comptes a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 861 000 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas été estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 75%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (02) indicateurs. Sur une prévision de trois (3), la cible atteinte est de 2,5 soit 83,33% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, la Cour des Comptes a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût, mais n'a pas été efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Renforcement de la visibilité des actions 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 l'activité a été performant.
- **Relecture des textes organiques de la CdC (Loi organique n°98-014 du 10 juillet portant organisation et fonctionnement de la Cour et Loi organique n°2009-003 portant statut des magistrats 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 l'activité a été performant.
- **Renforcement des compétences 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 l'activité a été performant.
- **Elaboration chaque année d'un rapport d'audit de performance des ministères** : le taux d'exécution de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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 l'activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

3.4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit.

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Renforcement de la visibilité des actions de la CdC**

Indicateurs de l'activité : Rapport de gestion du site Web ; Rapport du plan stratégique de communication

Pour assurer une bonne visibilité de ses actions, la Cour a mis en œuvre deux activités.

D'abord, elle bénéficie du financement de l'UE à travers le PASJ pour la gestion du site www.courdescomptes.tg qui est un important outil du dispositif de promotion de la bonne gouvernance dévolue à la Cour des comptes.

Ensuite, dans le cadre de la mise en œuvre des actions retenues par l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) en faveur des institutions supérieures de contrôle qui en sont membres, la CdC a entrepris l'élaboration d'une stratégie de communication et d'implication des parties prenantes.

- **Relecture des textes organiques de la CdC (Loi organique n°98-014 du 10 juillet portant organisation et fonctionnement de la Cour et Loi organique n°2009-003 portant statut des magistrats de la Cour)**

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 relues, validées puis transmises au Ministère de l'économie et des finances pour la suite du processus d'adoption. Cette activité est exécutée grâce à l'appui financier de l'Union européenne, volet corps de contrôle du Projet d'appui au secteur de la justice (PASJ).

- **Renforcement des compétences de la CdC**

Indicateur de l'activité : Rapports de mission disponible

Les formations prévues pour l'année 2018, ont toutes été faites à fin décembre 2018. Ces formations qui ont porté sur le « suivi-évaluation des marchés publics », sur « le perfectionnement aux techniques d'Archivage et de documentation : niveau 3 » et sur la formation des greffiers en pratique du greffe, ont eu lieu respectivement au Burkina Faso, au Cameroun et au Niger.

- **Elaboration chaque année d'un rapport d'audit de performance des ministères**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapports

La Cour des comptes, dans la dynamique de la mise en œuvre prochaine du budget-programme au Togo, entend organiser un ensemble de formations à l'endroit de ses magistrats et assistants de vérification pour les habiliter à l'analyse des rapports de performance. Pour le compte de l'année 2018, grâce à l'appui financier de l'Union Européenne (UE) à travers le PASJ, les magistrats et assistants de vérification ont suivi une formation sur l'autoévaluation de leurs compétences. Cette formation est assortie d'un plan de renforcement de leurs capacités dans des domaines où les magistrats et assistants de vérification se sont estimés moins performants à l'issue de l'auto-évaluation.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une (01) seule activité n'a pu être conduite à terme par la Cour des comptes. Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Plan stratégique validé

La CdC a bénéficié de l'accompagnement d'un expert de la Cour des comptes de France, du 20 au 26 mai 2018, dans l'élaboration de son plan stratégique de développement comprenant un plan de gestion prévisionnelle de son personnel.

Au travers d'une analyse objective et structurée du cadre institutionnel, juridique et organisationnel actuel de la Cour, du bilan des activités de la CdC depuis son installation, de l'évaluation des besoins, de l'exploitation des résultats des travaux réalisés par l'équipe interne mise en place par la Cour et des entrevues avec les parties-prenantes internes à la Cour.

L'expert a formulé un ensemble de recommandations dont la prise en compte devrait se faire progressivement. Le plan d'action pour la mise en œuvre du rapport de l'expert est en cours de validation.

4. Informatisation des services

4.1. Réformes de la Cellule Informatique

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Cellule informatique (CI) a été faite pour certaine activité par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

4.1.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE= \frac{VA}{VP}$	$IPC= \frac{VA}{CR}$	$EDA=DT \times \frac{P}{IPE}$	$ECA=VP/IPC$
Etude sur la consolidation du Data Center	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Elaboration de TDR	1	1	75 000 000	75 000 000	5	75 000 000	1	1	5	75 000 000
TOTAL			1	1	75 000 000	75 000 000	5	75 000 000	1	1	5	75 000 000

4.1.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
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	4	100
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	3	2	6	90
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	0
Réécriture du module exécution du SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Le module exécution du SIGFiP est mis en œuvre	3	1	12	33,3
Réécriture du module Comptabilité du SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Le module Comptabilité du SIGFiP est mis en œuvre	3	0	12	29,0
TOTAL			12	5	12	50,5

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la cellule informatique a planifié 75 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévu pour l'année 2018.

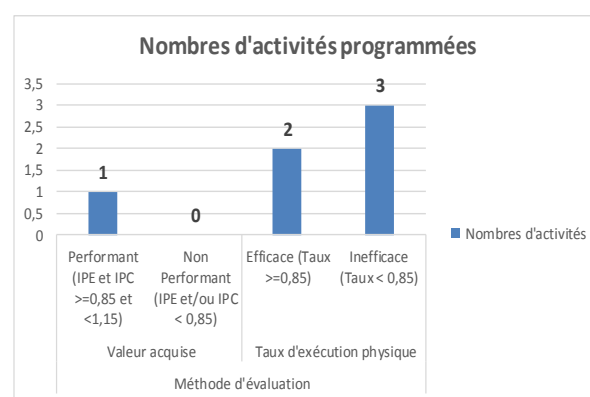
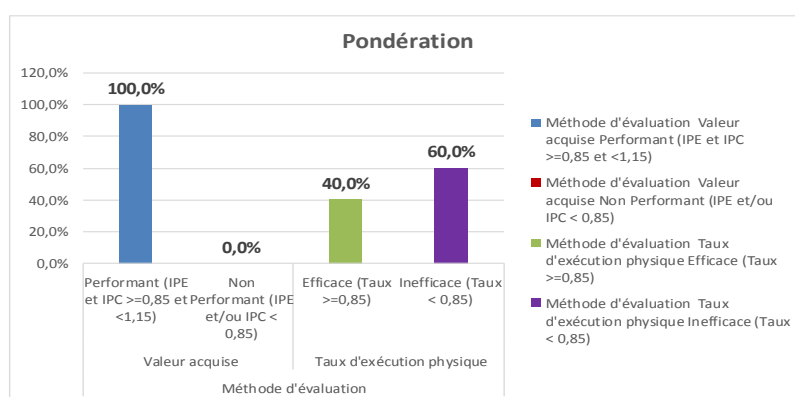
La valeur acquise de cette activité évaluée selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 75 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 75 000 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la cellule informatique a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 0 F CFA. Ce qui indique que le montant planifié a été totalement exécuté pour la mise en œuvre de l'activité de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont les coûts n'ont pas été estimés, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 50,5%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers cinq (05) indicateurs. Sur une prévision de douze (12), la cible atteinte est de 5 soit 41,7% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	40,0%	60,0%



En conclusion, la cellule informatique a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais n'a pas été efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Etude sur la consolidation du Data Center** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Professionnalisation de la fonction informatique du MEF** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Amélioration de la formulation et la présentation du budget par la classification programmatique et la classification fonctionnelle en appliquant les normes SFP/CFAP** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Codification des budgets programmes des ministères et institutions conformément au segment programmatique de la nouvelle NBE** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

- **Réécriture du module exécution du SIGFiP** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 33,3% . Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Réécriture du module comptabilité du SIGFiP** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 29,0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

4.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état d'exécution de celles qui sont en cours de réalisation et non réalisées se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Etude sur la consolidation du Data Center**

Indicateur de l'activité : Elaboration de TDR

Ce module a été réalisé. L'étude a abouti à l'élaboration des TDR sur l'infrastructure du Data Center et de la sécurité à mettre en place.

- **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 renforcement des capacités techniques est une tâche qui a été réalisée à 100%. Ensuite, celle concernant le renforcement des capacités du personnel informaticien du MEF n'a pas été réalisée compte tenu du retard accusé dans la réécriture du SIGFiP.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **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 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.

- **Réécriture du module exécution du SIGFiP**

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

La Cellule informatique du MEF, prend les dispositions nécessaires à cet effet. Cette deuxième phase portera sur les segments programmatique, fonctionnel et optionnel, ainsi que

les autres aspects du PCE en lien avec la comptabilité patrimoniale et en droits constatés. Ce ré-paramétrage permettra notamment de prendre en charge les budgets programmes dans le SIGFiP. A ce jour, cette réécriture est réalisée à 33,3% et sera livré en juin si tout va bien.

c- Activités non réalisées en 2018

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

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

Indicateur de l'activité : La codification du budget-programme est mise en œuvre

Le codage du budget-programme est en cours de réalisation. A ce jour, les travaux sur la réécriture sont en cours.

- **Réécriture du module Comptabilité du SIGFiP**

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

Ce module n'a pas été réalisé pour la cause idem à la cause précédente. A ce niveau aussi, la rédaction du document technique et la réécriture du module proprement dit sont réalisés à 29%. Les travaux pourraient être livrés en juin 2019.

5. Marchés publics

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

5.1. Réforme de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

5.1.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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 planifié e	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
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	7 400 000	7 333 000	12	7 400 000	1	1	12	7 333 333
TOTAL			1	1	7 400 000	7 333 333	12	7 400 000	1	1	12	7 333 333

5.1.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC)	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Rapport du suivi de l'exécution des PPM	1	1	12	100
Mise en place d'une base de données exacte et complète sur les marchés passés	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Base de données sur les marchés publics à jour et effective	1	1	12	100
Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité des marchés	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Au moins 80% des marchés publics attribués par des procédures concurrentielles	1	0,91	4	91
Mise à disposition du public des informations sur les marchés publics, notamment, les textes réglementaires, les PPM et les informations sur les marchés passés	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Textes et informations sur les marchés publics publiés	1	1	12	100
Mise en place d'un système de suivi des délais d'évaluation des offres	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Délais moyens d'évaluation des offres conformes aux délais réglementaires	1	1	12	100
Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Nombre de divisions régionales opérationnelles	2	1	8	50
Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés publics et des plans d'engagement de l'Etat	Mme Zouréhatou KASSAH-TRAORE,	Manuel adopté	1	0,90	3	90
TOTAL			8	6,8	12	90,7

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction nationale du contrôle des marchés publics a planifié 7 400 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévu pour l'année 2018.

La valeur acquise de ces indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 7 400 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 7 333 333 F CFA.

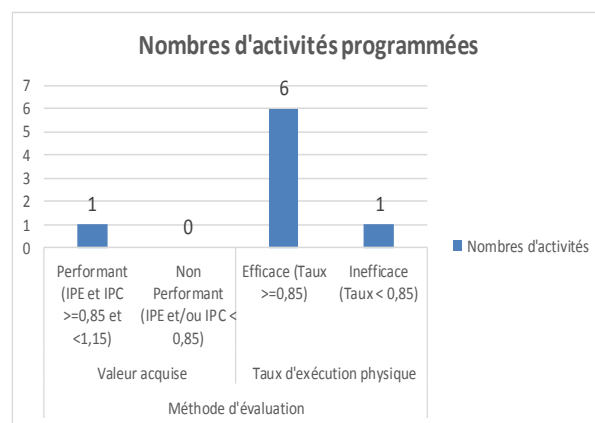
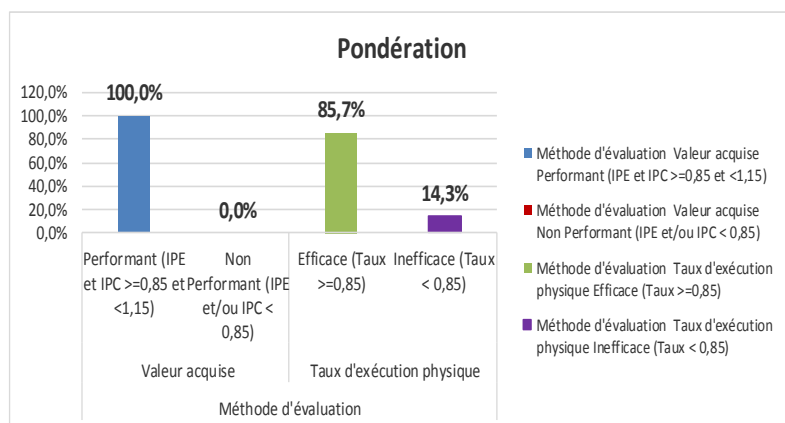
Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la direction nationale du contrôle des marchés publics a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour

achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 66 667 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont les coûts n'ont pas été estimées, évaluée dans le tableau 2, le taux d'exécution physique est de 90,1%. Le résultat de cette activité est mesuré à travers un (1) indicateur. Sur une prévision de huit (8), la cible atteinte est de 6,8 soit 85,2% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	85,7%	14,3%



En conclusion, la direction nationale du contrôle des marchés publics a été performante dans la mise en œuvre de ses activités de réformes ayant un coût et efficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Renforcement du système d'information sur la passation des marchés publics** : 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.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise en place d'une base de données exacte et complète sur les marchés passés** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

- **Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité des marchés** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 91%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Mise à disposition du public des informations sur les marchés publics, notamment, les textes réglementaires, les PPM et les informations sur les marchés passés** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **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%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés publics et des plans d'engagement de l'Etat** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 90%. Le responsable de l'activité a été efficace.

5.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2018 sont au nombre de huit (8). L'état d'exécution de celles qui sont réalisées et en cours de réalisation se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Système d'information sur les marchés publics plus fiable

Pour garantir la fiabilité des informations sur les marchés passés, l'opérationnalisation du système intégré des marchés publics (SIGMAP) conçu est en train d'être accélérée. Après l'élaboration des plans de passation des marchés publics et avis généraux de passation des marchés publics, les autorités contractantes sont en formation sur les modules de déroulement des procédures de passation des marchés publics dans le SIGMAP.

Quatre (04) sessions de formation de soixante (60) cadres des Ministères et Institutions de la République ont été organisées du 19 février au 16 mars 2018. L'opérationnalisation du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) se poursuit par la formation des autorités contractantes utilisateurs et des informaticiens-administrateurs du système.

- **Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC)**

Indicateur de l'activité : Rapport de suivi de l'exécution des PPM

La DNCMP a effectué le suivi de l'exécution des PPM par les Autorités Contractantes (AC). Il en ressort que les programmations faites par les AC ne sont pas respectées dans l'exécution par ces autorités contractantes. En effet, des retards allant jusqu'à cent cinquante (150) jours sont accusés dans l'initiation de certaines procédures et d'autres procédures planifiées n'ont

même pas démarré. Des lettres de relance ont été envoyées aux AC chargées des secteurs prioritaires du gouvernement (agriculture, eau, santé, éducation et infrastructures routières) sur l'état d'exécution de leurs PPM à fin décembre 2018.

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

Indicateur de l'activité : Base de données sur les marchés publics à jour et effective

Le mécanisme de saisie des informations sur les marchés passés a été renforcé. Tous les marchés approuvés qui sont soumis à l'immatriculation de la DNCMP sont saisis dans la base de données Excel au fur et à mesure puis les informations saisies font l'objet d'un contrôle hebdomadaire ; ce qui permet de disposer d'une base exhaustive et à jour.

- **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 publics publiés

Les textes réglementaires, les avis généraux d'appel d'offres, les PPM et les avis d'attributions provisoires et définitives des marchés publics sont publiés sur le site web de la DNCMP accessible à l'adresse www.dncmp-togo.tg et dans le journal des marchés publics (JMP) du Togo qui fait l'objet d'une parution hebdomadaire.

Les statistiques des marchés attribués sont publiées sur le portail des marchés publics accessible à la même adresse ci-dessus indiquée.

- **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 disponibles

Les délais d'évaluation des offres par les AC sont saisis par une équipe de la DNCMP dans une base de données Excel. Il ressort de l'examen de ces données que le délai réglementaire d'évaluation des soumissions fixé à trente (30) jours calendaires au maximum est à ce jour très rarement respecté. Des délais allant de quarante-trois (43) à cent cinquante-six (156) jours sont mis pour évaluer les offres. Par ses lettres réponses aux demandes d'avis de non objection des AC sur les rapports d'évaluation des offres, la DNCMP relève systématiquement les cas de non-respect du délai réglementaire d'évaluation des soumissions et invite les membres des organes de gestion des marchés publics des AC à y remédier pour la célérité des procédures.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). 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 2018 est l'opérationnalisation de deux (02) divisions régionales.

Le personnel sera incessamment affecté pour l'opérationnalisation des divisions régionales de la Kara et des Plateaux dont les locaux sont déjà aménagés.

- **Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés publics et des plans d'engagement de l'Etat**

Indicateur de l'activité : Manuel adopté

Le projet de texte portant adoption du manuel est déjà élaboré et soumis à la signature des autorités.

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

Indicateur de l'activité : Au moins 80% des marchés publics attribués par des procédures concurrentielles

La DNCMP s'est activée à faire respecter, par les autorités contractantes, le Code des marchés publics qui fait de l'appel d'offres ouvert la règle et des procédures moins concurrentielles, des dérogations, soumises à son autorisation préalable. En 2018, plus de 60% des marchés ont été attribués par des procédures ouvertes en l'occurrence l'appel d'offres et l'appel à manifestations d'intérêt.

5.2. Réforme de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes de l'autorité de régulation des marchés publics a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

5.2.1. Evaluation de la performance

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Révision des textes relatifs au marchés publics (loi, code et textes d'application)	M. ALAKI Essoham, Directeur de la réglementation et des affaires juridiques		1	0	7 000 000	0	12	0	0	-	-	-
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	10 000 000	0	12	0	0	-	-	-
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	10 000 000	0	12	0	0	-	-	-
Mise en place d'une formation diplômante en marchés publics	M. AGBAN Yakouba Yawouvi, Directeur de la formation et des appuis techniques		1	0,1	30 000 000	0	12	3 000 000	0,10	-	120	-
TOTAL			5	0,1	57 000 000	0	12	1 425 000	0,02	-	600	-

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

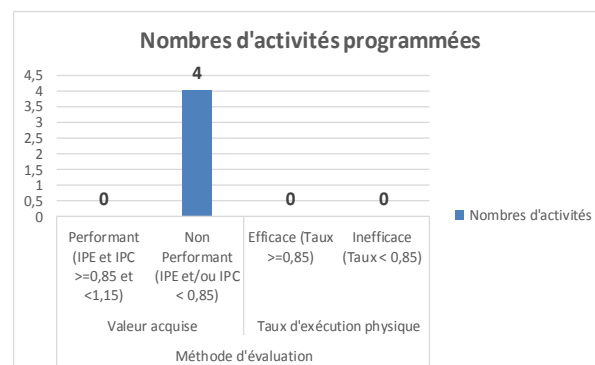
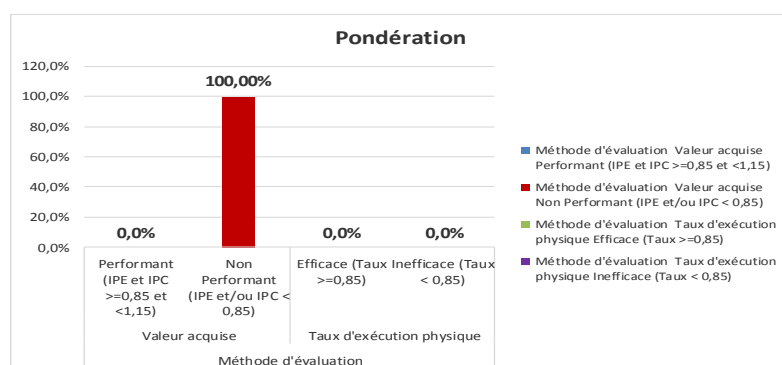
Selon le PTBA, l'Autorité de régulation des marchés publics a prévu 57 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurables à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise de ces quatre (4) indicateurs, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 1 425 000 F CFA. L'indice de performance de l'échéancier (IPE) ou des délais est de 0,02 et l'indice de performance des coûts (IPC) n'a pas été déterminé car aucun coût n'a pas été engagé.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que l'Autorité de régulation des marchés publics n'a pas pu mettre en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	0,0%	100,0%	-	-



En conclusion, la mise en œuvre des activités de réformes 2018 étant liée à l'adoption des textes issus de la relecture par le Gouvernement, l'Autorité de régulation des marchés publics n'a pas été performante.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Révision des textes relatifs aux marchés publics (loi, code et textes d'application) :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant à cause de la non adoption des textes issus de la relecture n'a pas été faite par la Gouvernement.
- **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 :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant à cause de la non adoption des textes issus de la relecture n'a pas été faite par la Gouvernement.

- **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 car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant à cause de la non adoption des textes issus de la relecture n'a pas été faite par la Gouvernement.
- **Mise en place d'une formation diplômante en marchés publics :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,1. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant à cause de la non adoption des textes issus de la relecture n'a pas été faite par la Gouvernement.

5.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités non réalisées en 2018

Toutes les activités programmées n'ont pas été réalisées. Il s'agit de :

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

Les projets de textes issus de la relecture ont été transmis au ministre de l'économie et des finances depuis janvier 2017, lequel les a transmis à la cellule juridique de la Présidence. Ces textes ne sont toujours pas adoptés. Ce qui explique le non-démarrage de cette activité.

- **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**

Cette activité dépend de l'adoption des textes issus de la relecture.

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

Cette activité dépend de l'adoption des textes issus de la relecture.

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

Seuls les TDR ont été élaborés, ce qui représente les 10% de la réalisation de l'activité.

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

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère du développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées. Présentations reçus

1.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Prise d'un arrêté portant création, fonctionnement et organisation des Centres de Ressources de l'Artisanat	Directeur de l'Artisanat	Nombre de projet de texte élaborés	1	1	530 000	530 000	5	530 000	1	1	6	530 000
Formulation d'un projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales	M. AGODE Edem, Directeur des Opérations	Document de projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales validé	1	0,86	1 000 000	0	11	860 000	0,86	-	12,8	-
Mise en place un dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé	Coordonnateur PAIEJ-SP	Nombre de dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé opérationnel	1	0,44	79 518 300	0	10	34 988 052	0,44	-	22,73	-
Mise en place des centres de ressources d'information et de production	Mme TOUTOUN Lébénin, Chargée de la cellule PACE	Nombre de centre de ressource mis en place	2	0,35	87 829 500	0	4	15 370 163	0,18	-	22,86	-
TOTAL			5	2,65	168 877 800	530 000	12	89 505 234	0,53	168,9	22,6	1 000 000

1.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%) / somme des pondérations des tâches
Mise en place des organes de gestion (conseils d'administration) des centres de ressources pour l'artisanat conformément aux textes	Directeur de l'Artisanat	Nombre d'organes des centres de ressources de l'artisanat renouvelés	27	27	8	100
Adoption d'un décret portant organisation et fonctionnement du régime d'assurance maladie des artisans	Directeur de l'Artisanat	Décret portant organisation et fonctionnement du régime d'assurance maladie des artisans adopté	1	0,50	12	50
TOTAL			28	27,5	12	75

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes a planifié 168 877 800 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2018.

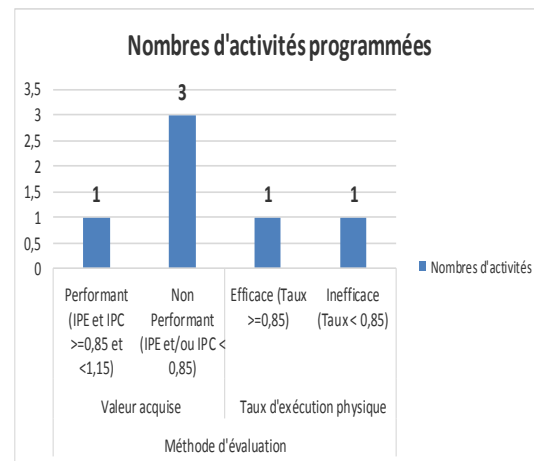
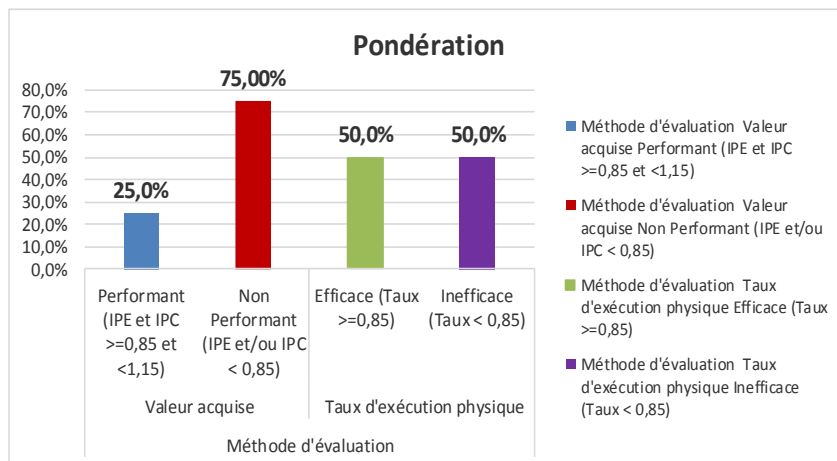
La valeur acquise des quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 94 233 812 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,56 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 177,8. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 22 mois 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 000 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre une (1) activité de réformes sur quatre (4) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 167 877 800 F CFA.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas été estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 75,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (2) indicateurs. Sur une prévision de vingt-huit (28), la cible atteinte est de 27,5 soit 98,2% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	25,0%	75,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût ni efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Prise d'un arrêté portant création, fonctionnement et organisation des Centres de Ressources de l'Artisanat** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place des organes de gestion (conseils d'administration) des centres de ressources pour l'artisanat conformément aux textes** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Adoption d'un décret portant organisation et fonctionnement du régime d'assurance maladie des artisans** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%.
- **Formulation d'un projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace car l'IPE est de 0,86. L'IPC n'a pas été calculés car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place d'un dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,44. L'IPC n'a pas été calculés car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place des centres de ressources d'information et de production** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,18. L'IPC n'a pas été calculés car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

1.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Prise d'un arrêté portant création, fonctionnement et organisation des Centres de Ressources de l'Artisanat**

Indicateur de l'activité : Nombre de projet de texte élaborés

Elaboration du projet de texte par une équipe de la direction de l'artisanat et du cabinet, ensuite la validation avec les responsables des chambres de métiers (les présidents et leurs Secrétaires Généraux).

- **Mise en place des organes de gestion (conseils d'administration) des centres de ressources pour l'artisanat conformément aux textes**

Indicateur de l'activité : Nombre d'organes des centres de ressources de l'artisanat renouvelés

Il a été mis en place vingt-sept (27) organes de gestion des centres de ressources pour l'artisanat conformément à l'arrêté portant nomination des membres du conseil d'administration des centres de ressources pour l'artisanat.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Adoption d'un décret portant organisation et fonctionnement du régime d'assurance maladie des artisans**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation et fonctionnement du régime d'assurance maladie des artisans adopté

Le projet de décret a été élaboré avec l'INAM et les chambre de métiers puis transmis au secrétariat général du gouvernement pour observations.

- **Formulation d'un projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales**

Indicateur de l'activité : Document de projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales validé

Le document élaboré est en attente de validation.

- **Mise en place un dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé**

Indicateur de l'activité : Nombre de dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé opérationnel

Il s'agit de mettre en place un mécanisme de micro assurance agricole au plan national en vue de soutenir le financement du secteur agricole en général et les bénéficiaires des chaînes de valeurs agricoles promues par le Projet d'Appui à l'Employabilité et à l'Insertion des Jeunes dans les Secteurs Porteurs (PAEIJ-SP) en particulier. Par rapport, à la mutuelle de santé, un contrat est signé pour une étude de faisabilité en vue d'identifier les actions idoines à transformer en plan d'actions. Pour l'assurance agricole, le contrat soumis est en cours de signature pour la réalisation de l'étude de faisabilité.

- **Mise en place des centres de ressources d'information et de production**

Indicateur de l'activité : Nombre de centres de ressources mis en place

Concernant le centre de ressources de production, une mission exploratoire a été tenue à Tsévié (préfecture de Zio) avec la Direction de l'Artisanat pour évaluer les unités de production artisanales existantes afin de capitaliser sur l'existant en termes de centres de ressources en production agroalimentaires. La mission a recommandé la réalisation d'une étude de faisabilité du projet de mise en place du centre de ressources afin d'identifier les conditions optimales d'exploitation du

centre. A cet effet, suite à la prospection des partenaires techniques et financiers, le FAIEJ a obtenu l'accord de la GIZ à financer l'étude de faisabilité et la mise en place de ressources de production, de même que la mise en place de centre de ressources d'information.

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en œuvre du projet GALILEE (Un étudiant, un ordinateur)	Prof. PALANGA, Conseiller technique du Ministre	Ordinateurs réceptionnés	10 000	10 000	524 530 000	490 275 000	12	524 530 000	1	1,07	12,0	490 275 000
Mise en place du système de gestion intégré de bibliothèque et de gestion électronique de documents à la DBAN	Directeur de la bibliothèque et des archives nationales	Mètres linéaires numérisés	12	12	39 700 000	35 443 000	3	39 700 000	1	1,12	3,0	35 443 000
TOTAL			10 012	10 012	564 230 000	525 718 000	12	564 230 000	1,0	1,07	12,0	525 718 000

2.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Elaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé	ASSIMA-KPATCHA, Directeur de l'enseignement supérieur	Projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé élaboré	1	0,85	10	85
Rédaction et adoption du nouveau régime des bourses et allocations	ASSEMBONI, Directrice des bourses et stages	Projet de décret portant régime des bourses et allocation élaboré	1	0,63	12	63
Harmonisation des curricula du BTS et de Licence des établissements privés d'enseignement supérieur	ASSIMA-KPATCHA, Directeur de l'enseignement supérieur	Programme officiel de BTS et 1 programme de Licence élaboré	2	1,5	8	74,5
TOTAL			4	2,98	12	74,3

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a planifié 564 230 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2018.

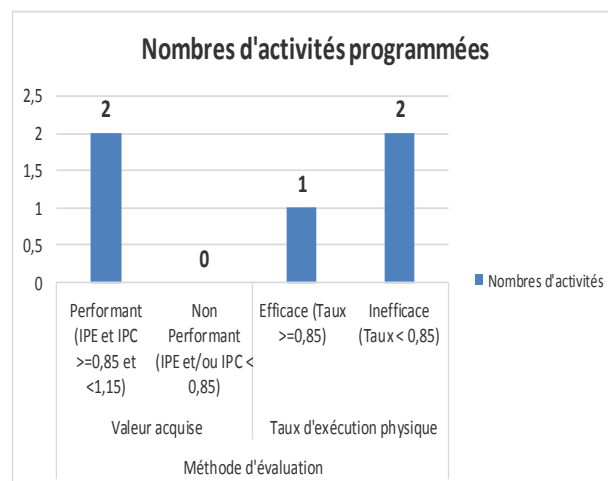
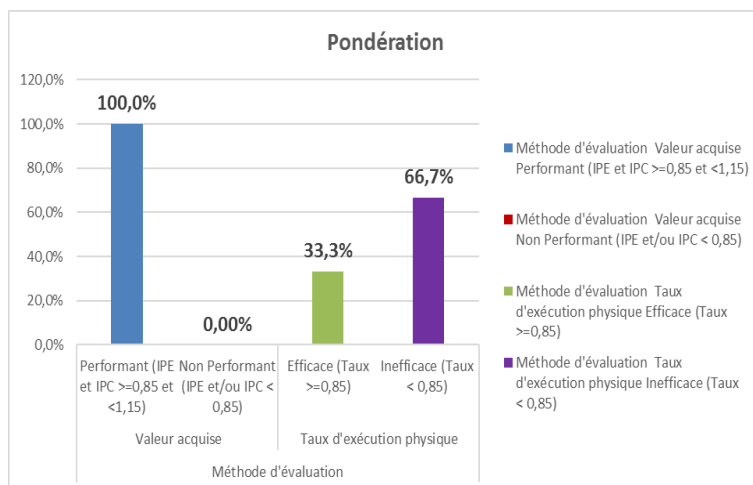
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 564 230 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,07. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 525 718 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 38 512 000 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas été estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 74,3%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de quatre (4), la cible atteinte est de 2,98 soit 74,5% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	33,3%	66,7%



En conclusion, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais inefficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise en œuvre du projet GALILEE (Un étudiant, un ordinateur) :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,07. Le responsable de cette activité est performant.
- **Mise en place du système de gestion intégré de bibliothèque et de gestion électronique de documents à la DBAN :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,12. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration du projet de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 85% à fin décembre 2018. Le responsable de l'activité a été efficace dans la mise en œuvre de l'activité.
- **Rédaction et adoption du nouveau régime des bourses et allocations :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 63,0% à fin décembre 2018. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace dans la mise en œuvre de l'activité.
- **Harmonisation des curricula du BTS et de Licence des établissements privés d'enseignement supérieur :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 74,5% à fin décembre 2018. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace dans la mise en œuvre de l'activité.

2.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme à fin décembre 2018 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **La mise en place du système de gestion intégré de bibliothèque et de gestion électronique de documents à la DBAN**

Indicateur de l'activité : Nombre de mètres linéaires numérisés

Démarrée depuis 2017, cette activité a été exécutée en deux étapes : la première consistait à la fourniture et à l'extension du réseau intranet de 30 prises avec pose des goulettes et câbles pour les bâtiments A et B puis la seconde étape qui consiste à numériser 12 mètres linéaires et créer des bases de données et le paramétrage. La première partie étant réalisée en 2017, seule la deuxième partie a été programmée pour l'année 2018. Les travaux ont été réceptionnés le 10 avril 2018. L'ancien logiciel (PMB) sera fusionné avec le nouveau (M-FILES) pour aboutir à un seul réseau intranet pour la DBAN.

- **Mise en œuvre du projet GALILEE (Un étudiant, un ordinateur)**

Indicateur de l'activité : Nombre d'ordinateurs réceptionnés.

Le projet Galilée vise à faciliter pour les étudiants des universités publiques togolaises l'acquisition d'un ordinateur portable et d'une connexion à l'internet à prix réduit. Deux commandes de 3042 et de 6958 ordinateurs ont été lancées et réceptionnées. La première commande a été réceptionnée au premier semestre et la seconde au cours du second semestre. Le lancement du projet a été fait le 01 août 2018 à l'université de Lomé puis le 03 août 2018 à l'université de Kara.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Nombre de projets de décret portant réglementation de l'enseignement supérieur privé élaborés

L'avant-projet de décret est rédigé et transmis au Secrétaire général du MESR pour étude et avis. La transmission du projet au Secrétaire général du gouvernement est en attente.

- **Rédaction et l'adoption du nouveau régime des bourses et allocations**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets de décret portant régime des bourses et allocations élaborés

Deux textes seront adoptés à l'issue de cette réforme : le décret portant réforme du régime des bourses d'études et de stages et le décret fixant les taux des bourses d'études, des compléments des bourses, de stage et de secours scolaires. Les deux projets de décret sont élaborés et transmis au ministère de l'économie et des finances pour examen. Les discussions sont en cours entre le MEF et le MESR en vue de son applicabilité.

- **Harmonisation des curricula du BTS et de Licence des établissements privés d'enseignement supérieur**

Indicateur de l'activité : Nombre de programmes officiels élaborés et validé

Le draft zéro des nouvelles offres de formation est disponible. Les draft 1 sont en train d'être réceptionnés. Ces nouvelles offres sont en train d'être examinées afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux normes.

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.1. Evaluation de la performance

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Actualisation des textes d'organisation du ministère	M. ASSIH Atissim, SG	Textes d'organisation du ministère signés et disponibles	1	0,1	6 197 000	0	0,26	619 700	0,1	-	2,6	-
Elaboration d'une stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans la fonction publique	M. AWUNO Messan, DGFP	Stratégie de gestion des RH validé et disponible	1	1	10 000 000	10 000 000	1,63	10 000 000	1	1	1,6	10 000 000
Elaboration de trois actes portant simplification de procédures et formalités administratives	M. AWUNO Messan, DGFP	Nombre d'acte de simplification signés et mis en œuvre	3	0	5 000 000	0	1,16	0	0	-	-	-
Mise en œuvre du plan de formation permanente des agents du ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative	M. AWUNO Messan, DGFP	Rapport de formation disponible	1	1	9 000 000	9 000 000	1,13	9 000 000	1	1	1,13	9 000 000
Révision du curriculum de formation des inspecteurs du travail	M. DOUMENYO Komi Mawussi, Directeur Général du Travail	Document du curriculum de formation des inspecteurs de travail validé et disponible	1	0,5	20 000 000	0	0,93	10 000 000	0,5	-	1,86	-
Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au	M. DOUMENYO Komi Mawussi, DiGT	Document provisoire de l'étude disponible	1	1	2 000 000	2 000 000	2,06	2 000 000	1	1	2,06	2 000 000

travail dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce												
Organisation d'un atelier de validation du document du Diagnostic approfondi sur l'application des PDFT et de la SST dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce	M. DOUMENYO Komi Mawussi, DiGT	Document validé de l'étude diagnostic disponible	1	1	8 500 000	8 500 000	0,1	8 500 000	1	1	0,1	8 500 000
Elaboration de la SPIT des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce	M. KONDO Loking, DGA	La stratégie de planification de l'inspection du travail est validée	1	1	6 500 000	6 500 000	0,23	6 500 000	1	1	0,23	65 000 000
TOTAL			10	5,6	67 197 000	36 000 000	12	37 630 320	0,56	1,05	21,43	64 285 714

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

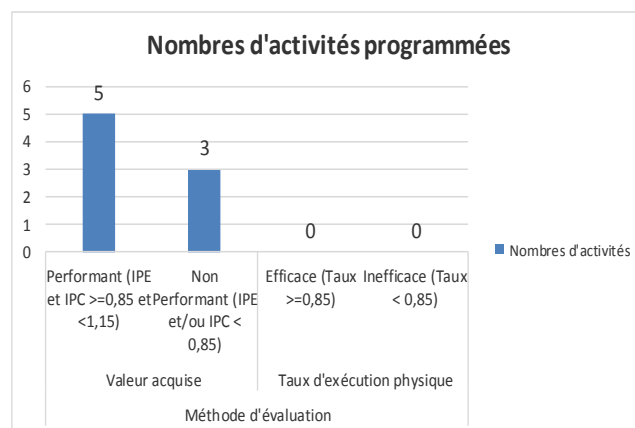
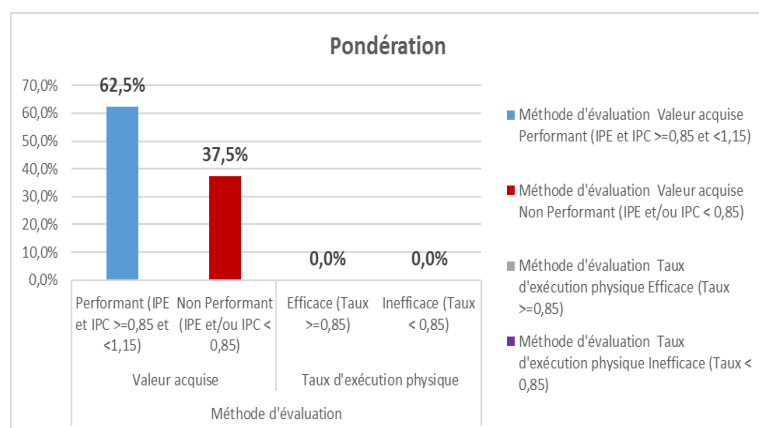
Selon le PTBA, le ministère a planifié 67 197 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (8) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise de ces huit (8) indicateurs, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 37 630 320. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,56 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,05. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 21 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 64 285 714 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative a mis en œuvre cinq (5) activités de réformes sur huit (8) durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 2 911 286 F CFA. Ceci indique une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%



En conclusion, le ministère de la fonction publique n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées pour le compte de l'année 2018.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Actualisation des textes d'organisation du ministère :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Elaboration de trois actes portant simplification de procédures et formalités administratives :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration d'une stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans la fonction publique :** 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.
- **Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans les secteurs des bâtiments et travaux publics, industries extractives et commerce :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre du plan de formation permanente des agents du ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative :** 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.
- **Révision du curriculum de formation des inspecteurs du travail :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,50. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'un atelier de validation du document du Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce :** 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.
- **L'élaboration de la stratégie de planification de l'inspection du travail dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce :** 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.

3.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de huit (8). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

- **Elaboration d'une stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans la fonction publique**

Indicateur de l'activité : Stratégie de gestion des RH validé et disponible

Un consultant a été recruté et a élaboré le document de stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Ledit document a été validé en atelier le 23 août 2018.

- **Mise en œuvre du plan de formation permanente des agents du ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative**

Indicateur de l'activité : Rapport de formation disponible

Trois (3) formateurs ont été recrutés et ont formé 90 agents de la fonction publique sur : l'élaboration des termes de références en août 2018, la rédaction de note de synthèse en août 2018 et la rédaction administrative en décembre 2018. Le rapport de formation desdits agents est disponible.

- **Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans les secteurs des bâtiments et travaux publics, industries extractives et commerce**

Indicateur de l'activité : Document provisoire de l'étude disponible

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet Gouvernance du BIT au Togo, deux (2) consultants nationaux ont été recrutés avec l'appui financier du Bureau international du travail (BIT) pour réaliser une étude diagnostique dans les secteurs du BTP, de l'industrie extractive et du commerce.

- **Organisation d'un atelier de validation du document du Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce**

Indicateur de l'activité : Document validé de l'étude diagnostic disponible

Le document diagnostic sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et la sécurité et santé au travail dans les trois secteurs Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce a été validé en atelier le 2 juillet 2018.

- **L'élaboration de la stratégie de planification de l'inspection du travail dans les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, Industries extractives et commerce**

Indicateur de l'activité : La stratégie de planification de l'inspection du travail est validée

Le document de la stratégie de planification de l'inspection du travail a été validé en atelier du 3 au 6 juillet 2018.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Actualisation des textes d'organisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Les textes portant organisation du ministère sont actualisés

Les TDR pour l'actualisation des textes d'organisation du ministère sont élaborés. Les projets de textes ont été élaborés. Mais cette activité a été suspendue du fait d'un possible remaniement du gouvernement.

- **Elaboration de trois actes portant simplification de procédures et formalités administratives**

Indicateur de l'activité : Trois actes portant simplification de procédures et formalités administratives sont élaborés

Les TDR pour l'élaboration des actes portant simplification de procédures et formalités administratives. Toutefois, les actes ne sont pas encore élaborés.

- **Révision du curriculum de formation des inspecteurs du travail**

Indicateur de l'activité : Document du curriculum de formation des inspecteurs de travail validé et disponible

Les TDR sont élaborés et le consultant recruté. Il a élaboré le document qu'il reste à valider en atelier.

4. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère des postes et de l'économie numérique a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

4.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur d'activité (produit)	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible Planifiée	Cible Atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Financement d'une partie des frais de fonctionnement de la SIN pendant les deux premières années d'exercice	M. ALI-KPOHOU	SIN opérationnel	1	1	86 352 700	86 352 700	12	86 352 700	1	1	12	86 352 700
Appui à la transaction PPP pour la gestion, la commercialisation et la maintenance du carrier Hôtel	M. ALI-KPOHOU	Consultant recruté	1	1	55 592 356	55 592 356	12	55 592 356	1	1	12	55 592 356
Assistance technique relative à la gestion du spectre des fréquences et à la rédaction de l'appel d'Offres pour l'achat des équipements de gestion et de contrôle du spectre des fréquences dans les zones frontalières pour ANSR	M. ALI-KPOHOU	Consultant recruté	1	1	7 709 000	7 709 000	12	7 709 000	1	1	12	7 709 000
Fourniture, installation et la mise en service des équipements de contrôle du spectre des fréquences par station fixes/mobiles et services associés pour le centre de contrôle des fréquences pour ANSR	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	23 519 887	23 519 887	12	23 519 887	1	1	12	23 519 887
Mission de revue technique du dossier d'appel d'offre international relatif aux travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	45 000 000	46 974 355	12	45 000 000	1	0,96	12	46 974 355
Maitrise d'œuvre pour les travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	394 734 417	394 734 417	12	394 734 417	1	1	12	394 734 417
Sélection de CI pour assistance à la mise en œuvre du Système d'Information Géographique (SIG)	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	25 000 000	25 000 000	12	25 000 000	1	1	12	25 000 000
Etude sur la fiscalité du secteur de l'économie numérique au Togo	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	115 307 401	115 307 401	12	115 307 401	1	1	12	115 307 401
Mission de contrôle technique de travaux en vue de la garantie décennale	M. ALI-KPOHOU	Cabinet sélectionné	1	1	29 644 000	29 644 000	12	29 644 000	1	1	12	29 644 000
Consultant pour l'assistance à la mission de la conception à la mise en œuvre de modules de formations spécialisés en TIC.	M. ALI-KPOHOU	Consultant recruté	1	1	59 612 231	59 612 231	12	59 612 231	1	1	12	59 612 231
Conseiller stratégique chargé de la régulation 3 000 000 /mois	M. ALI-KPOHOU	Conseiller stratégique recruté	1	1	36 000 000	36 000 000	12	36 000 000	1	1	12	36 000 000

Mise en place et de fonctionnement de la PIU (UCP)	M. ALI-KPOHOU	UCP fonctionnel	1	1	290 329 251	236 459 464	12	290 329 251	1	1,23	12	236 459 464
Communications, S&E, études environnementales, audit	M. ALI-KPOHOU	UCP fonctionnel	1	1	38 700 000	30 390 300	12	38 700 000	1	1,27	12	30 390 300
Construction de la clôture du site NOC du Projet E-Gouvernement	M. AMOUZOU	Clôture du site du NOC construite	1	1	11 000 000	10 991 355	12	11 000 000	1	1,0	12	10 991 355
Contrats divers pour l'exploitation du réseau E-gouv (Gardiennage et Entretien)	M. AMOUZOU	Nombre de contrats renouvelés	2	3	20 000 000	17 285 702	12	30 000 000	1,5	1,74	8	11 523 801
TOTAL			16	17	1 238 501 243	1 175 573 168	12	1 315 907 571	1,06	1,12	11,3	1 106 421 805

4.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Mettre en place la cellule d'implantation du budget programme	Madame le Ministre	Signature de l'arrêté portant création de la cellule d'implantation du budget programme	1	1	12	100
Elaboration de l'ensemble de lois et textes d'application sur la protection des données à caractère personnel	Madame le Ministre	Ensemble de lois et textes adoptés	1	0,79	12	79
Elaboration des textes d'application des lois N°2017-006 du 22 juin 2017 sur la transaction électronique et n°2012-018 du 17 décembre 2012 sur les communications électroniques	Madame le Ministre	Textes d'application adoptés et applicables	5	5	12	100
TOTAL			7	6,79	12	93

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des postes et de l'économie numérique a planifié 1 238 501 243 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

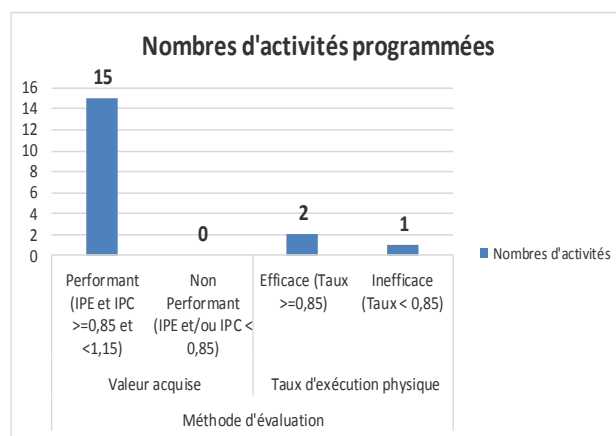
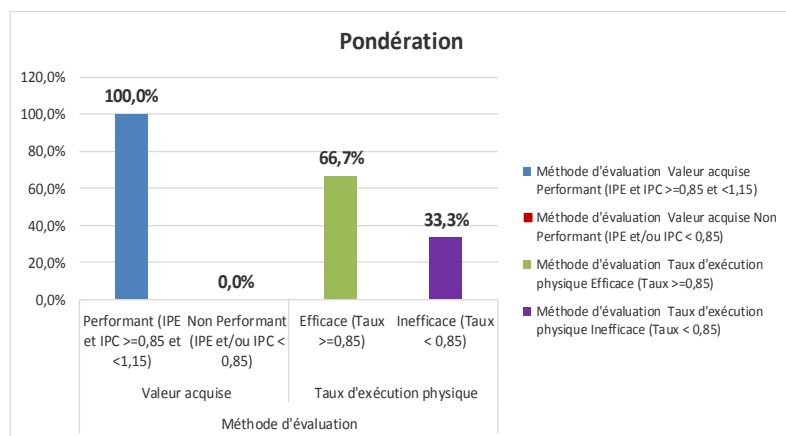
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 1 315 907 571 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,06 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,12. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois 9 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 106 421 805 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 132 079 438 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 93%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de sept (7), la cible atteinte est de 6,79 soit 97% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	66,7%	33,3%



En conclusion, le ministère des postes et de l'économie numérique a été efficace et efficace dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût, mais efficace pour celles n'ayant pas de coût.

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

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

- **Financement d'une partie des frais de fonctionnement de la SIN pendant les deux premières années d'exercice** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Appui à la transaction PPP pour la gestion, la commercialisation et la maintenance du carrier Hôtel** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Assistance technique relative à la gestion du spectre des fréquences et à la rédaction de l'appel d'offre pour l'achat des équipements de gestion et de contrôle du spectre des fréquences dans les zones frontalières pour ANSR** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Fourniture, installation et la mise en service des équipements de contrôle du spectre des fréquences par station fixes/mobiles et services associés pour le centre de contrôle des fréquences pour ANSR** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mission de revue technique du dossier d'appel d'offre international relatif aux travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,96. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Maitrise d'œuvre pour les travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Sélection de CI (consultant international) pour assistance à la mise en œuvre du Système d'Information Géographique (SIG)** : la mise en œuvre de cette activité est

efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Etude sur la fiscalité du secteur de l'économie numérique au Togo** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mission de contrôle technique de travaux en vue de la garantie décennale** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Consultant pour l'assistance à la mission de la conception à la mise en œuvre de modules de formations spécialisés en TIC** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Le Conseiller stratégique chargé de la régulation** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place et fonctionnement de la PIU (UCP)** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,23. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Communications, Suivi & Evaluation, études environnementales, audit** : la mise en œuvre de cette activité est efficace mais inefficente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,27. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Construction de la clôture du NOC Nyékonakpoè** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Contrats divers pour l'exploitation du réseau E-gouv (Gardiennage et Entretien)** : la mise en œuvre de cette activité est efficace mais inefficente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,5 et 1,74. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place de la cellule d'implantation du budget programme** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Elaboration de l'ensemble de lois et textes d'application sur la protection des données à caractère personnel** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 79%.
- **Elaboration des textes d'application des lois N°2017-006 du 22 juin 2017 sur la transaction électronique et n°2012-018 du 17 décembre 2012 sur les communications électroniques** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.

4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de dix-huit (18). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatorze (15). Il s'agit de :

- **Financement d'une partie des frais de fonctionnement de la SIN (société d'infrastructures nationales) pendant les deux premières années d'exercice**

Indicateur de l'activité : La SIN fonctionnelle

Les frais de fonctionnement de la Société d'infrastructures nationales (SIN) sont financés par le projet WARCIP pour les deux premières années. Actuellement la SIN est fonctionnelle.

- **Appui à la transaction PPP pour la gestion, la commercialisation et la maintenance du carrier Hôtel**

Indicateur de l'activité : le consultant est recruté

Un consultant est recruté pour appuyer la transaction PPP (partenariat public privé) pour la gestion, la commercialisation et la maintenance.

- **Assistance technique relative à la gestion du spectre des fréquences et à la rédaction de l'appel d'offre pour l'achat des équipements de gestion et de contrôle du spectre des fréquences dans les zones frontalières pour ANSR (Agence national de spectre radio)**

Indicateur de l'activité : le consultant est recruté

Le consultant est recruté pour la rédaction de l'appel d'offre pour l'achat des équipements de gestion et de contrôle du spectre des fréquences dans les zones frontalières pour ANSR.

- **Fourniture, installation et la mise en service des équipements de contrôle du spectre des fréquences par station fixes/mobiles et services associés pour le centre de contrôle des fréquences pour ANSR (Agence national des spectres radio)**

Indicateur de l'activité : cabinet sélectionné/travaux exécutés

Le cabinet chargé de la mise en place de l'ANSR est sélectionné alors que les équipements ne sont pas encore mis en place.

- **Mission de revue technique du dossier d'appel d'offre international relatif aux travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un cabinet est sélectionné pour la réalisation de la mission de revue technique du dossier d'appel d'offre international relatif aux travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo (Ce DAO avait été élaboré en 2017 et n'avait pas abouti). La mission a été réalisée.

- **Maîtrise d'œuvre pour les travaux de construction du carrier hôtel de niveau TIER III au Togo. L'activité est réalisée à 100%**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un cabinet est sélectionné pour assurer la maîtrise d'œuvre pour la construction du carrier hôtel.

- **Sélection de CI (consultant international) pour assistance à la mise en œuvre du Système d'Information Géographique (SIG)**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un cabinet est sélectionné et les travaux d'assistance est en cours d'exécution.

- **Etude sur la fiscalité du secteur de l'économie numérique au Togo**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un cabinet est sélectionné pour la réalisation des études actuellement en cours de réalisation.

- **Mission de contrôle technique de travaux en vue de la garantie décennale**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un cabinet est sélectionné et la mission de contrôle va bientôt démarrer.

- **Consultant pour l'assistance à la mission de la conception à la mise en œuvre de modules de formations spécialisés en TIC**

Indicateur de l'activité : un cabinet sélectionné

Un consultant est recruté et les travaux d'assistance à la mission de conception et à la mise en œuvre des modules de formation spécialisés en TIC est en cours de réalisation. Un rapport donnera les détails des modules retenus pour la formation dans les enseignements supérieurs.

- **Conseiller stratégique chargé de la régulation:**

Indicateur de l'activité : conseiller stratégique recruté

Le conseiller stratégique chargé de la régulation du secteur des TIC est recruté.

- **Mise en place et de fonctionnement de la PIU (Project implementation unit)/UCP (Unité coordination du projet)**

Indicateur de l'activité : l'UCP fonctionnel

L'UCP est mise en place et est déjà fonctionnel.

- **Communications, Suivi & Evaluation, études environnementales, audit**

Indicateur de l'activité : UCP fonctionnel

L'UCP est fonctionnel avec la mise en place effective d'un système de communication de suivi et évaluation, les études environnementales et des audits.

- **Construction de la clôture du NOC (Network operating center) Nyékonakpoè**

Indicateur de l'activité : la clôture du NOC Nyékonakpoè construite.

Les travaux de construction du NOC de Nyékonakpoè est en cours d'exécution. Le taux d'exécution physique de l'activité est évalué à 75%.

- **Contrats divers pour l'exploitation du réseau E-gouv (Gardiennage et Entretien)**

Indicateur de l'activité : nombre de contrat renouvelé

Les contrats de gardiennage et d'entretien des sites du projet e-gouvernement sont renouvelés pour l'exploitation du réseau E-gouv.

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

Indicateur de l'activité : Arrêté portant création attribution et composition de la cellule d'implantation du budget programme pris.

La signature de l'arrêté portant création, attribution et composition de la cellule d'implantation du budget programme est signé et la cellule est fonctionnelle.

- **Elaboration de l'ensemble de lois et textes d'application sur la protection des données à caractère personnel**

Indicateur de l'activité : la proportion de lois et textes d'application sur la protection des données à caractère personnel adoptés

Un ensemble de textes est programmé pour le compte de l'année 2018. Ils sont tous entamés avec de niveau d'évolution Il s'agit de :

- ✓ Lois portant régime juridique applicable aux communications audiovisuelles en république togolaise ; un projet de loi est présenté en conseil des ministres en première lecture
- ✓ Lois sur la protection des données à caractère personnel (PDCP). Un avant-projet de lois est envoyé au secrétariat général du gouvernement pour adoption en conseil des ministres
- ✓ Lois sur la cybersécurité ; elle est en cours de préparation
- ✓ Décret portant création de l'instance de contrôle et de protection des données à caractère personnel (ICPDCP) ; le projet de décret est envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour adoption
- ✓ Décret portant création de l'agence informatique de l'Etat (AIE) ; le projet de décret en phase de finalisation pour être envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour adoption
- ✓ Décret portant création de l'Agence nationale de la cybersécurité (ANCy) ; il est en phase de préparation.

5. Ministère des Infrastructures et des Transports

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère des infrastructures et des transports a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

5.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Formation du personnel du ministère	M. YANOU/DAC	Nombre d'agents du ministère formés	50	50	5 240 000	5 240 000	7	5 240 000	1	1	7	5 240 000
Renforcement des capacités des PME	M. ABOU, DPESE, / DG CERFER	Nombre d'agents des PME formés	50	50	11 350 000	11 350 000	4	11 350 000	1	1	4	11 350 000
Elaboration de la politique nationale de la sécurité routière	M.AGBOKPE/ DTRF	Document de politique nationale de sécurité routière validé	1	1	75 000 000	75 000 000	11	75 000 000	1	1	11	75 000 000
TOTAL			101	101	91 590 000	91 590 000	11	91 590 000	1	1	11	91 590 000

5.2. Evaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Adoption du nouvel organigramme du ministère	M. YANOU/DAC	Décret portant réorganisation du ministère	1	0,85	3	85
Elaboration et adoption des textes d'application du code de l'aviation civile	Col. LATTAH/ DG ANAC	Nombre de projets de textes d'application élaborés et adoptés	8	8	2	100
Elaboration et adoption des textes d'application du code de la marine marchande	M. BAKAI/DAM	Nombre de projets de textes d'application élaborés et adoptés	8	8	2	100
TOTAL			17	16,85	3	95

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des infrastructures et des transports a planifié 91 590 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

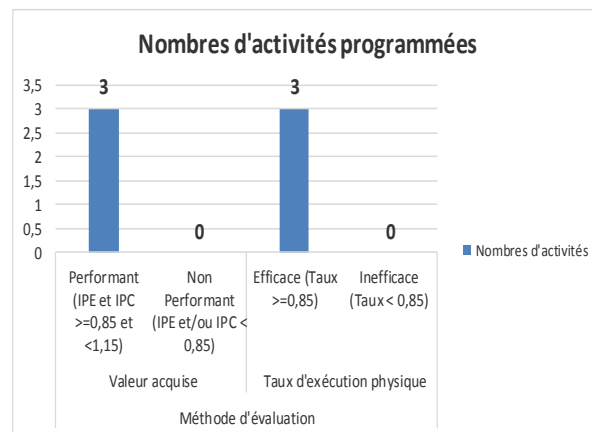
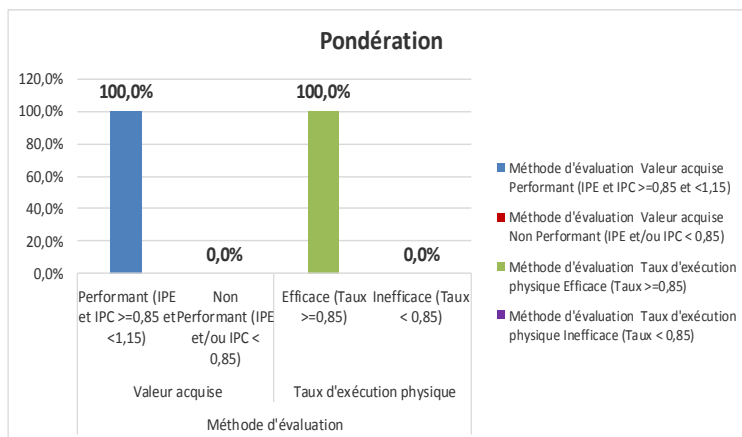
La valeur acquise des trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 91 590 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 91 590 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 0 FCFA. Ce qui indique le coût planifié a été réalisé lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 95,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (03) indicateurs. Sur une prévision de dix-sept (17), la cible atteinte est de 16,85 soit 99,1% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère des infrastructures et des transports a été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût et a été efficace pour celles n'ayant pas de coût.

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

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

- **Formation du personnel du ministère :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Renforcement des capacités des PME :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration de la politique nationale de la sécurité routière :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Adoption du nouvel organigramme du ministère :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 85,0%. Le responsable de l'activité est efficace.
- **Adoption des textes d'application du code de l'aviation civile :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100,0%. Le responsable de l'activité est efficace.
- **Adoption des textes d'application du code de la marine marchande :** le taux d'exécution physique de l'activité est de 100,0%. Le responsable de l'activité est efficace.

5.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit :

- **Formation du personnel du ministère**

Indicateur de l'activité : Nombre d'agents du ministère formés

La formation déroulée a regroupé les ingénieurs et comptables du ministère sur l'utilisation du logiciel TOMPRO pour une meilleure gestion des projets.

- **Renforcement des capacités des PME**

Indicateur de l'activité : Nombre d'agents des PME formés

Une cinquantaine d'agents de petites et moyennes entreprises nationales ont été formés au Centre régional de formation pour l'entretien routier (CERFER) sur le montage de dossiers de soumission et de composition de prix unitaires et de sous-détail de prix. Il s'agit d'une formation continue organisée par le CERFER pour renforcer les compétences des exécutants des travaux d'entretien routier.

- **Elaboration de la politique nationale de la sécurité routière**

Indicateur de l'activité : Document de politique nationale de sécurité routière validé

Le consultant devant élaborer la politique nationale de la sécurité routière a été recruté. Le rapport de démarrage a été produit ainsi que le rapport de diagnostic qui a fait l'objet d'un atelier entre les acteurs des transports. La version provisoire de la politique nationale de la sécurité routière a été également réalisée et discutée en atelier. Le document définitif est en cours de production en vue de sa validation.

- **Adoption des textes d'application du code de l'aviation civile**

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

Des textes d'application du code de l'aviation civile sont élaborés. Ils portent sur l'organisation et le fonctionnement de l'Agence nationale de l'aviation civile (ANAC), la mise en place du programme national de la sécurité aérienne, les redevances de l'ANAC et la délégation de compétence. Ces textes sont en étude pour être transmis au Secrétariat Général du Gouvernement.

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

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

Des textes d'application du code de la marine marchande ont été élaborés. Ils concernent les conditions d'immatriculation des navires, l'habilitation des organismes de sûreté maritime, la sécurité des navires, les gens de mer et les hypothèques maritimes.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une seule (1) activité n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

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

Indicateur de l'activité : Décret portant réorganisation du ministère adopté

Le projet de décret portant organisation et fonctionnement du ministère est passé en première lecture en conseil des ministres. Les observations sont prises en compte et le projet de décret est retransmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour son adoption en conseil des ministres.

6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la sécurité et de la protection civile a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

6.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée à fin 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Etude pour la réhabilitation et la construction des locaux des services de police	Commissaire divisionnaire de police WELEKETI, Directeur des affaires communes	DAO élaboré et disponible	1	1	25 821 000	24 490 910	9	25 821 000	1	1,05	9	24 490 910
Accroissement de l'effectif de la police nationale pour atteindre les standards internationaux	Lieutenant-colonel AWADE Wéla, Directeur des affaires administratives et financières	Nombre de Gardiens de la paix recrutés et formés	1 500	1 500	700 000 000	779 380 125	12	700 000 000	1	0,90	12	779 380 125
Etude pour la construction de l'Office central de répression du trafic illicite de drogues et du blanchiment (OCRTIDB)	Colonel KONDI Yao K., directeur de l'OCRTIDB	DAO élaboré et disponible	1	0,40	10 329 000	0	9	4 131 600	0,40	-	22,5	-
Etude pour la valorisation des ressources humaines de l'OCRTIDB	Colonel KONDI Yao K., directeur de l'OCRTIDB	Rapport d'étude validé et disponible	1	1	15 493 000	14 600 000	9	15 493 000	1	1,06	9	14 600 000

Equipement du Laboratoire nationale de la police scientifique (LNPS) de nouveaux matériels et outillage technique	Commandant DJOBO, Directeur du LNPS	PV de réception définitive des équipements disponible	1	1	25 421 000	25 637 065	9	25 421 000	1	0,99	9	25 637 065
Renforcement des capacités des policiers et gendarmes sur les notions de base de la police de proximité	Commissaire principal de police TCHENDO Kpatcha Conseiller en communication, point focal	Nombre de policiers et gendarmes formés sur les notions de base de la police de proximité	3	1	11 700 000	2 300 000	12	3 900 000	0,33	1,70	36	6 900 000
Organisation d'une réunion de concertation avec un des pays voisins	Commandant MELEOU Kpatchaa, Conseiller juridique	Nombre de réunions tenues	1	1	30 000 000	30 000 000	5	30 000 000	1	1	5	30 000 000
Production et diffusion des bulletins de prévention et d'alerte (supports d'information et de communication)	Lieutenant-Colonel BAKA Yoma, Directeur général de l'Agence de la protection civile	Nombre de bulletins produits et diffusés	1	1	4 000 000	4 000 000	6	4 000 000	1	1	6	4 000 000
Elaboration et vulgarisation d'un guide pratique des risques et menaces des responsabilités des élus locaux	Lieutenant-colonel BAKA Yoma, Directeur général de l'Agence de la protection civile	Guide pratique des risques et menaces élaboré et vulgarisé	1	1	24 000 000	24 000 000	6	24 000 000	1	1	6	24 000 000
TOTAL			1 510	1 507,4	842 764 000	904 408 100	12	845 305 996	1	0,93	12,02	905 968 045

6.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Interconnexion des unités de Police Judiciaire et des services de la justice	Commissaire divisionnaire de police WELEKETI, Directeur des affaires communes	Nombre d'unités de Police Judiciaire interconnectées aux services de la justice	6	0	5	0
Equipped du Laboratoire national de la police scientifique (LNPS) d'un appareil d'analyse ADN et ses accessoires	Commandant DJOBO, Directeur du laboratoire national de la police scientifique	PV de réception des équipements disponibles	1	0,13	6	13
TOTAL			7	0,13	6	13

α- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a planifié 842 764 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers (9) indicateurs prévus pour l'année 2018.

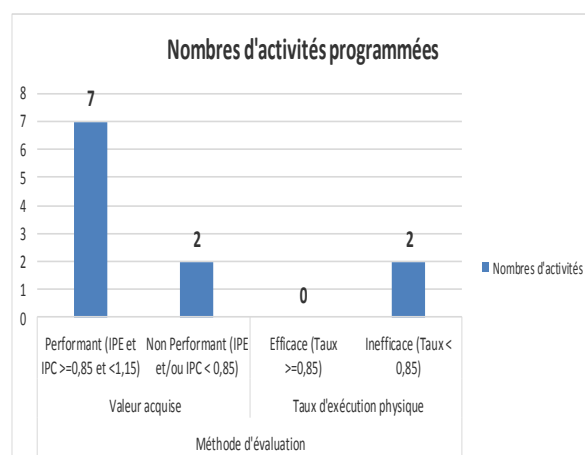
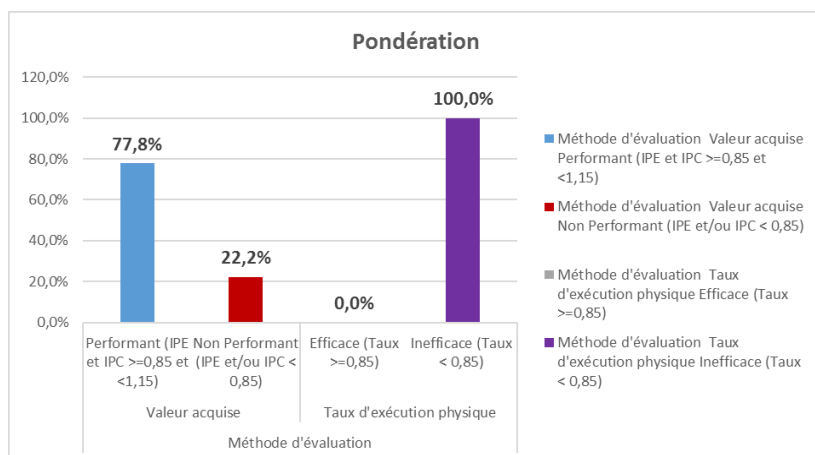
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 845 305 996 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,93. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12,02 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 905 968 045 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre sept (7) activités de réformes sur neuf (9) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 59 204 046 FCFA. Ce qui indique soit une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2 le taux moyen d'exécution physique est de 13,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (02) indicateurs. Sur une prévision de sept (7), la cible atteinte est de 0,13 soit 1,86% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère de la sécurité et de la protection civile a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais n'a pas été efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Etude pour la réhabilitation et construction des locaux des services de police** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Accroissement de l'effectif de la police nationale pour atteindre les standards internationaux** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,90. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Etude pour la construction de l'Office central de répression du trafic illicite de drogues et du blanchiment (OCRTIDB)** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,40. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable n'a pas été performant.
- **Etude pour la valorisation des ressources humaines de l'OCRTIDB** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Equiper le laboratoire national de la police scientifique (LNPS) de nouveaux matériels et outillage technique** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement des capacités des policiers et gendarmes sur les notions de base de la police de proximité** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,33 et 0,70. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'une réunion de concertation avec les pays voisins** : La mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Production et diffusion des bulletins de prévention et d'alerte précoce (supports d'informations et de communication)** : La mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Elaboration et vulgarisation d'un guide pratique des risques et menaces des responsabilités des élus locaux :** La mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Interconnexion des unités de Police Judiciaire et des services de la justice :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 19%.
- **Equiper le laboratoire national de la police scientifique (LNPS) d'un appareil d'analyse d'ADN et ses accessoires :** Le taux d'exécution physique de cette activité est estimé à 13%.

6.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année sont au nombre de onze (11). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Etude pour la réhabilitation et construction des locaux des services de police**

Indicateur de l'activité : DAO élaboré et disponible

Cette étude vise à l'amélioration des conditions de travail et à la sécurisation des documents administratifs des services de police. Les sites qui feront objet de réhabilitation et de construction sont identifiés et localisés. Un bureau d'étude est sélectionné pour effectuer l'étude technique détaillée afin de proposer au département toutes les options possibles. Puis, un DAO est élaboré, validé et disponible pour la réalisation effective des travaux.

- **Accroissement de l'effectif de la police nationale pour atteindre les standards internationaux**

Indicateur de l'activité : Nombre de Gardiens de la paix recrutés et formés

Cette activité a été exécutée en trois étapes, ci-après : i) les tests de recrutement ; ii) les visites médicales et iii) la formation initiale. Elle contribue à l'amélioration de l'efficacité des services de police sur le terrain.

Les tests de recrutement et les visites médicales sont organisés. Plusieurs candidats sont sélectionnés en vue de leur formation initiale qui a commencé en octobre.

- **Etude pour la valorisation des ressources humaines de l'OCRTIDB**

Indicateur de l'activité : Rapport d'étude validé et disponible

Cette activité permettra à l'OCRTIDB d'améliorer les compétences, les conditions de travail et le rendement de ses personnels. Un consultant est sélectionné et a produit un rapport validé par les services de l'OCRTIDB et qui est disponible.

- **Equiper le Laboratoire nationale de la police nationale (LNPS) de nouveaux matériels et outillage technique**

Indicateur de l'activité : PV de réception définitive des équipements disponible

Dans la lutte contre la criminalité et le trafic illicite des drogues, la preuve scientifique constitue un élément clé qui permet la manifestation de la vérité pour l'application de la loi. Cette preuve

scientifique légale est le résultat des études faites en laboratoire sur les indices récoltés sur les scènes de crimes. L'administration de la preuve matérielle en opposition à l'aveu permet de respecter les règles de l'état de droit et de la bonne gouvernance. Pour garantir le caractère efficient des laboratoires de police scientifique, il est impérieux qu'ils soient équipés d'appareils sophistiqués.

Une évaluation des besoins en équipement est faite à cet effet en vue de l'élaboration d'un DAO pour l'acquisition des équipements au profit du laboratoire. Ce DAO a permis au Laboratoire de réceptionner des équipements au cours de l'année qui vient de s'écrouler.

- **Organisation des réunions de concertation avec les pays voisins**

Indicateur de l'activité : Nombre de réunions tenues

Une série de réunions ministérielles des ministres chargés de la sécurité et des chefs de services de renseignements et de sécurité du Bénin, Burkina Faso, Ghana et Togo, ont eu lieu à Lomé au cours du premier semestre 2018. Ces réunions ont abouti à l'organisation, au mois de mai 2018 dans la zone commune entre ces Etats, d'une opération conjointe de lutte contre la criminalité transfrontalière.

Cette opération a été accompagnée d'activités civilo-militaires au profit des populations frontalières ainsi que des activités sportives et culturelles. Ce qui démontre qu'au-delà de la volonté commune des quatre pays de lutter en synergie contre la criminalité transfrontalière, les gouvernements ont saisi cette opportunité pour prouver aux populations qu'aucun de leurs pays ne saurait servir de base arrière pour les délinquants qui opèrent sur leur territoire.

- **Production et diffusion des bulletins de prévention et d'alerte précoce (supports d'informations et de communication)**

Indicateur de l'activité : Nombre de bulletins produits et diffusés

L'agence nationale de la protection civile (ANPC) a eu à produire deux bulletins d'information au cours de l'année. Ce sont des supports d'information et de communication destinés à la sensibiliser et former les communautés vivant dans les zones à risques sur la prévention et l'alerte précoce.

- **Elaboration et vulgarisation d'un guide pratique des risques et menaces des responsabilités des élus locaux**

Indicateur de l'activité : Guide pratique des risques et menaces élaboré

L'une des missions de la protection civile est de permettre un développement durable des territoires, en assurant la sécurité des personnes et des biens. C'est une responsabilité essentiellement partagée entre l'État et les collectivités locales. L'objectif principal est d'éviter autoritairement les implantations humaines et économiques dans les zones à risques, cet aspect devant être très largement complété par une action de responsabilisation du citoyen. Sur ce second point, la prévention passe en priorité par l'information préventive des populations sur les risques majeurs.

L'agence nationale de la protection civile (ANPC) a recruté dans ce sens au cours de l'année un consultant qui a élaboré un guide pratique des risques et menaces des responsabilités des élus locaux. Ce guide est validé par l'ensemble des acteurs et est disponible.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Interconnexion des unités de Police Judiciaire et des services de la justice**

Indicateur de l'activité : Nombre d'unités de Police Judiciaire interconnectées aux services de la justice

Six unités de Police Judiciaire, trois de la police et trois de la gendarmerie sont identifiées pour s'interconnecter avec les services de la justice. Cependant les équipements ne sont pas encore disponibles.

- **Equipement du laboratoire national de la police scientifique (LNPS) d'un appareil d'analyse d'ADN et ses accessoires :**

Indicateur de l'activité : PV de réception des équipements disponible

Pour garantir le caractère efficient des laboratoires de police scientifique, il est impérieux qu'ils soient équipés d'appareils sophistiqués comme celui d'analyse d'ADN. Un site est identifié et localisé pour implanter cet appareil. Cependant, les équipements ne sont pas encore acquis.

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

7.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du manuel de procédure à l'usage des missions diplomatiques	M. BAKA	Manuel de procédure à l'usage des missions diplomatiques édité	1	1	4 000 000	4 000 000	12	4 000 000	1	1	12	4 000 000
Elaboration des directives en matière de recrutement du personnel local des ambassades	M. BAKA	Directives en matière de recrutement du personnel local des ambassades éditées	1	1	2 000 000	2 000 000	12	2 000 000	1	1	12	2 000 000
Acquisition d'un immeuble en Afrique du Sud	Mme BARIKI, IGMDC	Immeuble acquis	1	1	312 000 000	312 000 000	12	312 000 000	1	1	12	312 000 000
Création du fonds d'entraide et de solidarité du ministère (FESMAE)	Mme ABINA, DAAF	FESMAE créé	1	1	1 950 000	1 950 000	12	1 950 000	1	1	12	1 950 000
Promotion de l'intégration des peuples	Mme. BALI, DIA	Semaine de l'intégration africaine organisée	1	1	23 915 000	23 915 000	6	23 915 000	1	1	6	23 915 000
Elaboration du guide des togolais de l'extérieur	M. BODJONA, DTE	Guide des togolais de l'extérieur élaboré	1	0,64	1 500 000	0	12	960 000	0,64	-	19	0
TOTAL			6	5,6	345 365 000	343 865 000	12	324 643 100	0,94	0,94	13	365 813 830

7.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Soumission du document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEK) aux autorités	M. BODJONA, DTE	Document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEK) soumis aux autorités	1	0,7	12	70
TOTAL			1	0,7	12	70

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine a planifié 345 365 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (6) indicateurs prévus pour l'année 2018.

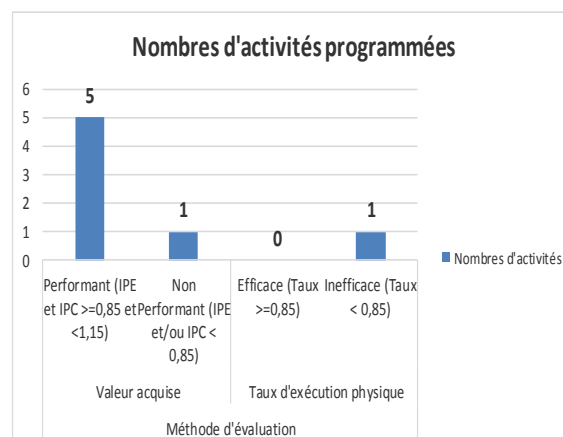
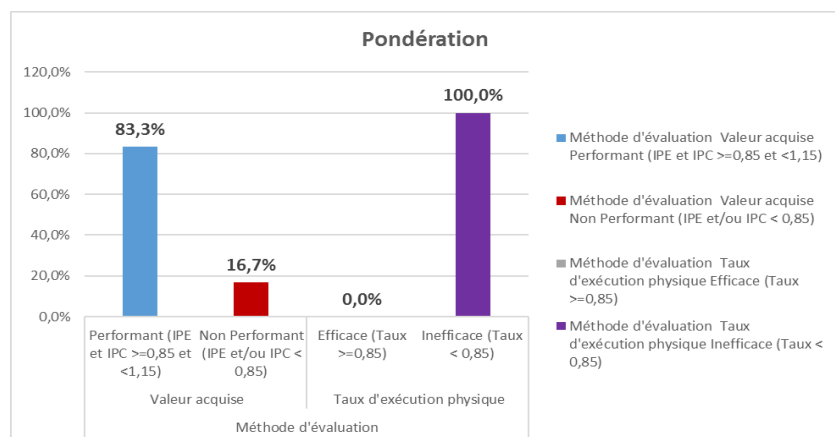
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 324 643 100 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,94 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,94. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 365 813 830 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre cinq (5) activités de réformes sur six (6) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 20 448 830 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 70,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision d'un (1), la cible atteinte est de 0,7 soit 70,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère des affaires étrangères, de la coopération et de l'intégration africaine a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais inefficace pour celle n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du manuel de procédure à l'usage des missions diplomatiques** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration des directives en matière de recrutement du personnel local des ambassades** : 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.
- **Acquisition d'un immeuble en Afrique du Sud** : 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.
- **Création du fonds d'entraide et de solidarité du ministère (FESMAE)** : 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.
- **Promotion de l'intégration des peuples** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du guide des togolais de l'extérieur** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,64. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Soumission du document du fonds d'investissement de la diaspora (FITEX) aux autorités** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 70%.

7.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5) . Il s'agit de :

- **Elaboration du manuel de procédure à l'usage des missions diplomatiques**

Indicateur de l'activité : manuel de procédure à l'usage des missions diplomatiques édité

Le présent manuel donne un aperçu des procédures et dispositions à suivre afin d'assurer à toutes les ambassades une prestation de service uniforme, efficiente et une représentativité optimale. Il constitue le prolongement de la réforme organisationnelle que nous avons entreprise depuis 2013 et qui vise à actualiser les textes et harmoniser les bonnes pratiques que nous inspirent l'expérience de nos représentants sur le terrain.

- **Elaboration des directives en matière de recrutement du personnel local des ambassades**

Indicateur de l'activité : directives en matière de recrutement du personnel local des ambassades éditées

Les directives sont élaborées pour régir les contrats de travail entre les missions diplomatiques et consulaires togolaises et leurs personnels locaux.

- **Acquisition d'un immeuble en Afrique du Sud**

Indicateur de l'activité : immeuble acquis

L'acquisition de cet immeuble en Afrique du Sud pour abriter les locaux de notre ambassade permettra à notre mission une plus grande stabilité et de visibilité.

- **Création du fonds d'entraide et de solidarité du ministère (FESMAE)**

Indicateur de l'activité : fonds d'entraide et de solidarité du ministère opérationnel

Les statuts relatifs à ce fonds qui vise à consolider la cohésion au sein du personnel de notre ministère, ont été adoptés et les membres du comité de gestion élus en assemblée générale.

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

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

Conformément aux orientations du gouvernement, S.E. Prof. Robert DUSSEY, Ministre des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine, a décidé d'organiser, les 24 et 25 mai 2017, la Semaine de l'intégration africaine pour vulgariser les textes sur la libre circulation des personnes et des biens et marquer le 55ème anniversaire de l'Union africaine.

Cette initiative vise à témoigner aux communautés étrangères vivant sur le sol togolais de l'importance de leurs activités sur l'économie et la croissance nationale et, organiser et canaliser celles-ci de sorte à renforcer la cohésion sociale et booster la croissance de notre pays résolument engagé sur la voie du développement.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

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

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

Le comité chargé de finaliser le document du FITEK a été mis en place par arrêté du ministre et est opérationnel. Le projet de document proposé n'a pas pu être validé par le comité car il ne cadre pas avec les réalités du pays. Le comité propose de recruter un consultant pour rédiger un nouveau document.

- **Elaboration du guide des togolais de l'extérieur**

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

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

8. Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

8.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*cible atteinte/cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP/IPC
Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT)	DJEGUEMA/ coordonnateur PPF PRODAT	Rapport disponible	1	0,90	154 364 500	123 864 500	6	138 928 050	0,90	1,12	6,67	137 627 222
Réalisation de l'audit stratégique et organisationnel de l'ITRA/ICAT	Dr ALEGONH-GOH/DG ICAT	Rapport d'audit disponible	1	1	4 000 000	4 000 000	4	4 000 000	1	1	4	4 000 000
Elaboration de la stratégie nationale de vulgarisation agricole	Dr ALEGONH-GOH/DG ICAT	La stratégie nationale de vulgarisation agricole élaborée	1	0,29	10 440 000	0	2	2 996 280	0,29	-	6,90	-
TOTAL			3	2,19	168 804 500	127 864 500	9	123 227 285	0,73	0,96	12,33	175 156 849

8.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Adoption du décret portant organisation du ministère	KOLANI / Directeur de Cabinet	Décret adopté	1	1	1	37,3
Création de l'agence de promotion et du développement des agropoles	DJEGUEMA/ coordonnateur PPF PRODAT	Décret pris	1	1	2	100
Elaboration du plan opérationnel du PNIASAN	ALASSANI/ Directeur DPPSE	Le plan opérationnel adopté	1	0,33	1	33
Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP	Dr BALI/ Directrice ONAF	Décret portant restructuration de l'ONAF	1	0,33	5	33
Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole	ALASSANI/ Directeur DPPSE	La loi d'orientation agricole adopté	1	0,50	2	50
TOTAL			5	3,16	8	50,7

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche a planifié 168 804 500 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

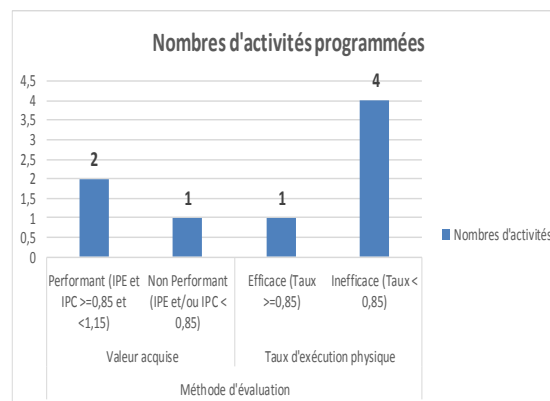
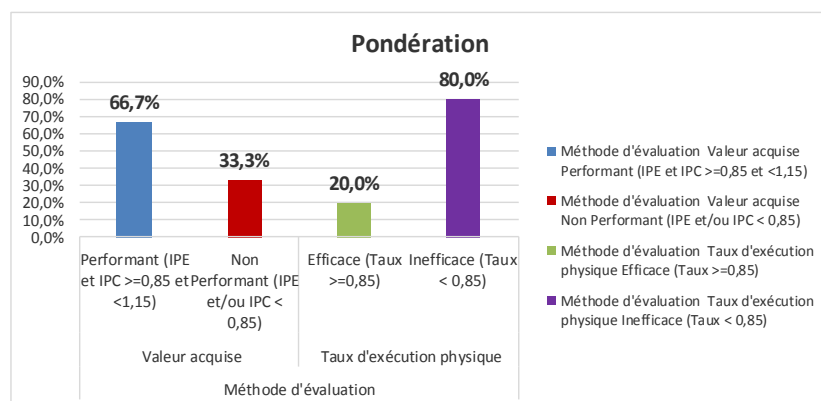
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 123 227 285 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,73 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,96. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois 10 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 175 156 849 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre deux (2) activités de réformes sur trois ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 6 352 349 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 50,6%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers cinq (5) indicateurs. Sur une prévision de cinq (5), la cible atteinte est de 2,53 soit 50,6% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	66,7%	33,3%	40,0%	60,0%



En conclusion, le ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche n'a pas été efficace mais efficace dans la mise en œuvre des activités réformes ayant un coût et inefficace pour les activités sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT) :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 1,12. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réalisation de l'audit stratégique et organisationnel de l'ITRA/ICAT :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie nationale de vulgarisation agricole :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,29. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performance.
- **Adoption du décret portant organisation du ministère :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 37,3%.
- **Création de l'agence de promotion et du développement des agropoles :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Elaboration du plan opérationnel du PNIASAN :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 33%.
- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé) :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 33%.
- **Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%.

8.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de huit (8). L'état de mise en œuvre se présente comme suit.

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Création de l'agence de promotion et du développement des agropoles (APRODAT)**

Indicateur de l'activité : Décret portant création de l'APRODAT

Le décret portant création de l'APRODAT a été adopté le 27 février 2018 en conseil des ministres avec la nomination du directeur général de l'agence.

- **Elaboration du plan opérationnel du PNIASAN**

Indicateur de l'activité : Le document de plan opérationnel adopté

L'élaboration et la validation des termes de référence en lien avec l'activité est la seule tâche programmée et déjà réalisée pour le compte du PTBA 2018.

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

Indicateur de l'activité : Rapport d'audit disponible

Les livrables et le plan sont édités et disséminés. Les structures auditées (en fonction des activités d'accompagnement identifiées) sont accompagnées.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

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

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

Le processus est repris suite au dernier remaniement ministériel avec la création du portefeuille en charge de l'eau. Le décret portant organisation du ministère est élaboré. Il est en validation à l'interne avant la transmission au secrétariat général du gouvernement.

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

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

Le draft 1 est disponible. L'étape de concertation avec tous les acteurs, y compris la société civile pour contribution est réalisée. Le document provisoire est en cours de réexamen en interne (relecture et amendement).

- **Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT)**

Indicateur de l'activité : le projet de développement de l'agropole est opérationnel

Les études sur les agropoles sont entièrement réalisées et sont mises à la disposition du Conseil d'Administration de la banque africaine de développement (BAD) pour validation avant le lancement officiel du démarrage du projet.

Dans la même dynamique, trois vagues (équipes) de cadres du MAEP ont suivi une formation en Corée du sud sur l'approche de développement coréen en milieu rural, avec appui technique de la fondation Seamaul Undong.

Une fois revenus au pays, les cadres formés sont allés sur le terrain pour restituer aux collectivités locales la synthèse de la formation acquise sur le changement de mentalité. Une mission sud-coréenne est attendue d'ici fin Janvier pour recenser les besoins des populations cibles dans le but d'élaborer, d'une manière participative, des micro-projets.

- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle de partenariat public privé (PPP)**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation et fonctionnement de l'ONAF adopté

Le texte et le rapport de présentation sont élaborés avec une première validation à l'interne. Les observations sont intégrées. Une seconde validation, en cours, est confiée à une équipe restreinte avant que le document final ne soit transmis au secrétariat général du gouvernement pour la suite du processus.

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

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

Le processus a été repris suite au rejet du premier document élaboré pour non-conformité aux spécifications techniques. Les nouveaux termes de référence (y compris ceux relatifs au recrutement de consultant) ont été élaborés. Le rapport d'évaluation de l'AMI est au niveau de la DNCMP.

9. Ministère de l'Eau et de l'Hydraulique Villageoise

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

9.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*cible atteinte/cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP/IPC
Finalisation et validation du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA)	M. DJATOZ /DPSE	Plan d'actions validé	1	0,25	48 710 000	7 911 000	6	12 177 500	0,25	1,54	24	31 644 000
Extension de la technologie de suivi des ouvrages de forages et d'indicateurs sur l'eau (SOFIE) par téléphonie mobile pour 2000 comités eau	M. DJATOZ /DPSE	Nombre de comité eau équipe	2 000	2 000	14 990 000	14 990 000	4	14 990 000	1	1	4	14 990 000
Mise en place d'une stratégie de communication	M. EHLLI/COD PAUT II	Stratégie de communication	2	2	91 528 000	91 528 000	5	91 528 000	1	1	5	91 528 000
Réalisation des études pour la mise en place d'un schéma de gestion et de suivi du système lagunaire	M. EHLLI/COD PAUT II	Nombre de document élaboré	2	2	262 383 000	262 383 000	12	262 383 000	1	1	12	262 383 000
TOTAL			2 005	2 004,25	417 611 000	376 812 000	12	417 454 786	1	1,11	12	376 953 005

9.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Sélection d'un consultant pour la réalisation des études de mise en place d'un Système Sectoriel d'Information et de Suivi-Evaluation (SSISE)	M. DJATOZ /DPSE	Rapport de sélection	1	0,14	8	14
Sélection d'un bureau d'étude pour la réalisation des études de faisabilité des travaux de la dépression du triangle des rails à Tokoin Dogbéavou, de Agoè Houmbie, des bassins de CAP Adidogomé, de la zone de Soviépié et du quartier Agoè Zongo.	M. SEMEGLO /DA	Avant-projet de loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est disponible	1	1	11	100
TOTAL			2	1,14	12	57

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise a planifié 417 611 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2018.

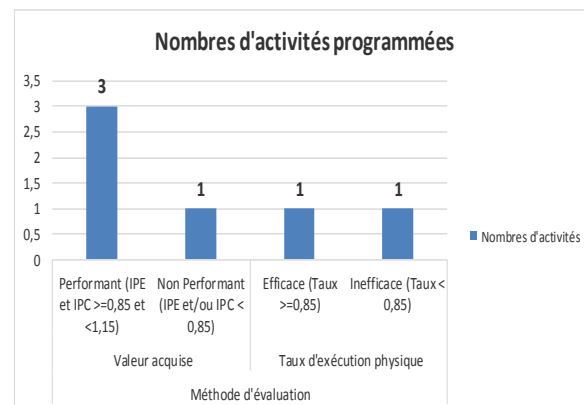
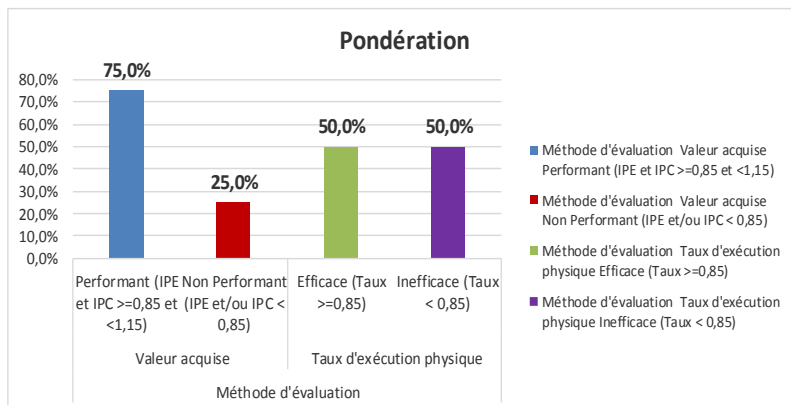
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 417 454 786 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 376 953 005 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (03) activités de réformes sur quatre (04) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 40 657 995 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 52%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (02) indicateurs. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 1,14 soit 57% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	75,0%	25,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, le ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais inefficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Finalisation et validation du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA) :** La mise en œuvre de cette activité a été inefficace ni efficace car l'IPE est de 0,25 et l'IPC est de 1,54. Le responsable de l'activité n'a pas été performant ;
- **Extension de la technologie de suivi des ouvrages de forages et d'indicateurs sur l'eau (SOFIE) par téléphonie mobile pour 2000 comités eau :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant ;
- **Mise en place d'une stratégie de communication :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant ;
- **Réalisation des études pour la mise en place d'un schéma de gestion et de suivi du système lagunaire :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficace car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant ;
- **Sélection d'un bureau d'étude pour la réalisation des études de faisabilité des travaux de la dépression du triangle des rails à Tokoin Dogbéavou, de Agoè Houmbie, des bassins de CAP Adidogomé, de la zone de Soviépe et du quartier Agoè Zongo :** Le taux d'exécution de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Sélection d'un consultant pour la réalisation des études de mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE) :** Le taux d'exécution de l'activité est de 14%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

9.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Extension de la technologie de suivi des ouvrages de forages et d'indicateurs sur l'eau (SOFIE) par téléphonie mobile pour 2000 comités eau**

Indicateur de l'activité : Nombre de comité eau équipe

L'objectif de cette technologie est de suivre à temps réel l'état de fonctionnement des ouvrages d'eau potable. Elle permet également de réduire le délai de réparation des forages en panne.

- **Mise en place d'une stratégie de communication**

Indicateur de l'activité : Deux rapports d'études élaborés

Les deux (2) documents produits permet d'avoir une visibilité des actions menées dans le domaine de l'assainissement collectif des eaux pluviales. Ils permettront également de sensibiliser les bénéficiaires sur l'entretien des ouvrages d'assainissement collectifs mis en place.

- **Réalisation des études pour la mise en place d'un schéma de gestion et de suivi du système lagunaire**

Indicateur de l'activité : Deux rapports d'études élaborés

Les documents produits donnent une idée sur le schéma institutionnel de la gestion et de la maintenance des ouvrages d'assainissement collectifs réalisés.

- **Sélection d'un bureau d'études pour la réalisation des études de faisabilité des travaux de la dépression du triangle des rails à Tokoin Dogbéavou, de AgoèHoumbie, des bassins de CAP Adidogomé, de la zone de Soviépié et du quartier Agoè Zongo**

Indicateur de l'activité : Un rapport d'études est élaboré

Le bureau d'études recruté réalisera les études techniques, économique pour la réalisation des ouvrages d'assainissement collectifs des eaux pluviales dans les zones précitées.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Finalisation et validation du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA)**

Indicateur de l'activité : Un document de plan d'action national pour le secteur de l'eau et de l'assainissement élaboré.

Le DRAFT du document du PANSEA est élaboré et disponible. Une tournée de rencontre des acteurs régionaux en vue de recueillir leurs observations sur le document qui était prévue pour la période du 19 Novembre au 1er décembre n'a pu se tenir par manque financement.

- **Sélection d'un consultant pour la réalisation des études de mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE)**

Indicateur de l'activité : Un système sectoriel d'information et du suivi du secteur de l'eau et de l'assainissement est mis en place.

Le processus de recrutement du consultant est en cours, l'évaluation des offres techniques à lieu le 17 Août.

10. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

10.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP*cible atteinte/cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP/IPC
Réalisation d'une étude sur les finances locales	TOUH/DDCL	Une étude sur les finances locales est disponible	1	1	7 000 000	7 000 000	7	7 000 000	1	1	7	7 000 000
Communication sur les enjeux de la décentralisation	TOUH/DDCL	Plan de communication est disponible	1	0,56	150 000 000	75 000 000	12	83 250 000	0,56	1,11	21,6	135 135 135
Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation	TOUH/DDCL	Plan de formation est disponible	1	0,50	100 000 000	50 000 000	12	50 000 000	0,50	1	24	100 000 000
TOTAL			3	2,1	257 000 000	132 000 000	12	176 045 000	0,69	1,33	17,5	192 700 730

10.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%) / somme des pondérations des tâches
Réorganisation du ministère	DOUTI/SG	Projet de décret portant organisation du MATDCL adopté	1	0,75	12	75
Règlementation de la liberté religieuse et de culte	BELEI/DC	Avant-projet de loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est disponible	1	0,77	12	77
Règlementation de la liberté d'association	IDO/DLPAP	Loi relative au cadre juridique de la société civile est disponible	1	0,48	12	48
Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation	TOUH/DDCL	Loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation est disponible	1	1	12	100
Organisation du cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales	TOUH/DDCL	Projet de décret fixant le cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales est disponible	1	0,56	12	56
Organisation de la fonction des secrétaires généraux de mairie	TOUH/DDCL	Arrêté portant statut des secrétaires généraux de mairie est disponible	1	0,85	12	85
Mise en place du bureau du citoyen dans les communes	TOUH/DDCL	Arrêté fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du bureau du citoyen est disponible	1	0,85	12	85
Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales	TOUH/DDCL	Décrets relatifs au transfert de compétences adoptés	3	0	12	56
Opérationnaliser le FACT	TOUH/DDCL	Projet de décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du FACT est disponible	1	0,56	12	56
TOTAL			11	5,74	12	70

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales a planifié 257 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 176 045 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,69 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,33. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 17 mois 16 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 192 700 730 F CFA.

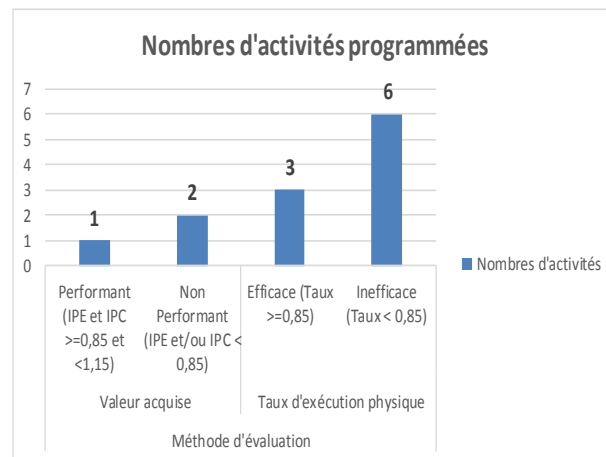
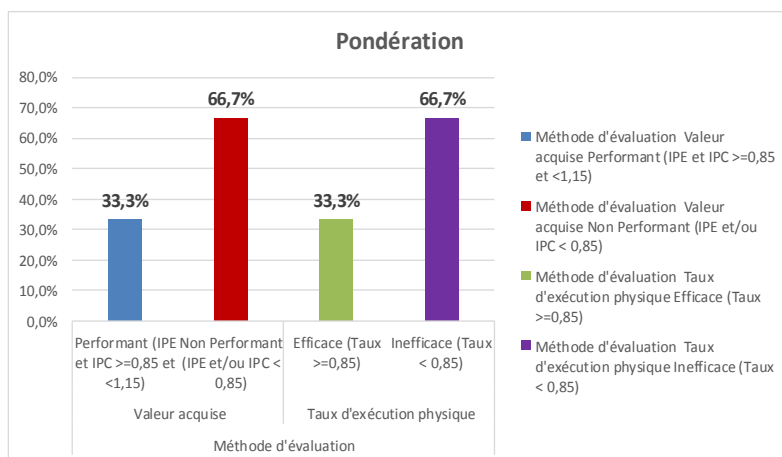
Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales a mis en œuvre une (01) activités de réformes sur trois (03) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 129 992 701 F

CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 70%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers neuf (09) indicateurs. Sur une prévision de onze (11), la cible atteinte est de 5,74 soit 52% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	33,3%	66,7%	11,1%	88,9%



En conclusion, le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût ni efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réalisation d'une étude sur les finances locales** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Communication sur les enjeux de la décentralisation** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,56 et 1,11. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,50 et 1. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 75%.
- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 77%

- **Règlementation de la liberté d'association** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 48%.
- **Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Organisation du cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 56%.
- **Organisation de la fonction des secrétaires généraux de mairie** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 85%.
- **Mise en place du bureau du citoyen dans les communes** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 85%.
- **Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 56%.
- **Opérationnaliser le FACT** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 56%.

10.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de douze (12). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation**

Indicateur de l'activité : une loi portant révision de la loi de 2007 relative à la décentralisation est disponible

Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. En effet, la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018 portant modification de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales a été adoptée et est disponible.

Son adoption constitue une avancée majeure dans la réforme du cadre juridique de la recentralisation car elle a permis en effet, de pallier les carences de l'ancienne loi et de prendre en compte des éléments novateurs, entre autres :

- l'accent est mis sur l'intercommunalité ;
- le principe de principe de progressivité dans le transfert des compétences aux collectivités territoriales. Ces compétences sont plus détaillées et mieux réparties dans leurs domaines ;
- la prise en compte de l'option de communalisation intégrale du territoire entraînant la suppression de la notion de communes urbaine et rurales ;
- l'introduction du dispositif institutionnel de la décentralisation ;
- la création du district autonome, etc.

Il est à noter par ailleurs que cette loi a fait l'objet de diffusion et de vulgarisation lors des ateliers d'information et de sensibilisation des acteurs de la décentralisation.

- **Réalisation d'une étude sur les finances locales**

Indicateur de l'activité : Une étude sur les finances locales est disponible

L'activité a été efficace aussi bien du point de vu de l'exécution physique que de la valeur acquise, car le taux d'exécution physique est de 100% et l'IPC est égal à 01. L'étude sur les finances locales et la fiscalité des collectivités territoriales a été réalisée et le rapport est disponible.

Cette étude qui a pris en compte les récentes évolutions du cadre juridique sur la décentralisation en cours au Togo a proposé entre autre un système de ressources propres locales au Togo, un système de transfert de l'Etat en faveur des Collectivités territoriales et des mesures correctives sur les méthodes actuelles de recouvrement et de reversement des ressources financières locales.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation du MATDCL adopté

L'avant-projet de décret portant organisation du MATDCL a été élaboré et transmis au Secrétariat Général du Gouvernement, portant le taux d'exécution physique à 75%.

En termes de pilotage du ministère, cette activité vise à permettre de relever un certain nombre d'entraves liées entre autres aux aspects humains, matériels et financiers, à l'efficacité et à l'efficience des actions menées dans le cadre de sa mission.

- **Règlementation de la liberté religieuse et de culte**

Indicateur de l'activité : Relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte adoptée et votée

L'avant-projet de loi relative à l'exercice de la liberté religieuse et de culte est élaboré, avec un taux d'exécution physique de 77%.

Cette activité vise à disposer de l'outil juridique approprié pour combler l'absence d'un cadre juridique susceptible de réglementer l'exercice du culte et l'expression des croyances.

- **Règlementation de la liberté d'association**

Indicateur de l'activité : Relative au cadre juridique de la société civile votée

Le projet de loi relative au cadre juridique de la société civile a été adopté en conseil des ministres et transmis à l'Assemblée nationale. La tâche à réaliser en 2018 pour finaliser cette activité est le plaidoyer auprès de l'AN pour le vote de la loi. Elle est en cours avec un taux d'exécution physique estimé à 48%.

Cette loi permettra notamment de pourvoir contenir et recadrer les nombreux dérapages nés de la recrudescence des associations civiles et de la prolifération de communautés religieuses et ordres philosophiques.

- **Organisation du cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : Projet de décret fixant le cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales disponible.

Un avant-projet de décret fixant le cadre général de règlement intérieur des collectivités territoriales a été élaboré, portant le taux d'exécution physique de l'activité à 56%. Cette activité a pour finalité de renforcer l'organisation institutionnelle des communes.

- **Organisation de la fonction des secrétaires généraux de mairie**

Indicateur de l'activité : Arrêté portant statut des secrétaires généraux de mairie disponible

Un arrêté portant statut des secrétaires généraux de mairie est élaboré et soumis à la signature, d'où le taux d'exécution physique de 85% pour l'activité. Cependant il est à noter que cette activité a été réorientée vers la prise d'un décret qui serait plus approprié.

- **Mise en place du bureau du citoyen dans les communes**

Indicateur de l'activité : Arrêté fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du bureau du citoyen disponible

Un projet d'arrêté fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du bureau du citoyen a été élaboré et il reste sa signature. Son taux d'exécution physique est de 85%. Certaines communes sont déjà dotées (à titre pilote) de ce bureau du citoyen dont il faut doter d'un texte l'organisant.

- **Transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : Trois décrets relatifs au transfert de compétences adoptés

Les avant-projets de décret relatifs au transfert de compétences sont en cours d'élaboration et le taux d'exécution physique de cette activité est de 56%.

Les trois décrets prévus se rapportent à la même activité de transfert de compétences chacune portant sur un volet de compétences transférables à savoir les compétences propres, les compétences transférées et les compétences partagées.

- **Opérationnaliser le FACT**

Indicateur de l'activité : Projet de décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du FACT disponible

Une étude sur les modalités d'organisation et de fonctionnement du fonds d'appui aux collectivités territoriales a été réalisée et le rapport est disponible. Le taux d'exécution physique est de 56%.

L'étude réalisée est assortie des recommandations avec des options d'organisation du FACT en vue d'éclairer l'autorité sur le choix fondé de l'une des options proposées afin de permettre à l'autorité d'évoluer vers la finalisation de ce décret.

- **Communication sur les enjeux de la décentralisation**

Indicateur de l'activité : Plan de communication disponible

Un plan de communication est élaboré et la mise en œuvre prévoit deux phases. La première phase qui consiste en la formation des formateurs endogènes est déjà réalisée avec la tenue des ateliers régionaux sur toute l'étendue du territoire, d'où le taux d'exécution physique est de 56%. La suite est en cours et va s'étendre à tous les chefs-lieux de communes.

- **Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation**

Indicateur de l'activité : Plan de formation disponible

Les termes de référence sont élaborés et le plan de formation élaboré et en cours de validation d'où le taux d'exécution physique est de 50%. Ce plan permettra de renforcer les capacités des acteurs de la décentralisation, notamment par la formation des nouveaux élus locaux et les autres acteurs au niveau central comme local.

Au regard du nombre élevé d'activités restées partiellement réalisées en fin d'année 2018, il s'avère nécessaire de porter une attention particulière sur les difficultés de mise en œuvre.

11. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère du commerce et de la promotion du secteur privé a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

11.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du document national du PARCI-CEDEAO	ABE	Rapport du document national du PARCI-CEDEAO	1	0,85	6 714 000	6 650 000	5	5 706 900	0,85	0,86	6	7 823 529
Élaboration de la stratégie Nationale d'Utilisation de l'AGOA	BAMANA	Rapport de la stratégie Nationale d'Utilisation de l'AGOA	1	1	8 779 000	3 500 000	7	8 779 000	1,00	2,51	7	3 500 000
Evaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo	BAMANA	Rapport de l'évaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo	1	1	20 000 000	15 000 000	7	20 000 000	1,00	1,33	7	15 000 000
Élaboration de l'étude de faisabilité pour l'instauration du système international de mesures	AFAWOUBO	Rapport de l'étude de faisabilité pour l'instauration du système international de mesures	1	0,85	5 164 000	5 000 000	7	4 389 400	0,85	0,88	8	5 882 353
Élaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé	MESSAN	Rapport de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé	1	1	12 911 000	8 000 000	7	12 911 000	1,00	1,61	7	8 000 000
TOTAL			5	4,7	53 568 000	38 150 000	8	50 353 920	0,94	1,32	9	40 585 106

11.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Poursuite de la réorganisation du Ministère	BAMANA	Textes (Décret & Arrêté)	1	0,85	9	85
TOTAL			1	0,85	9	85

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère du commerce et de la promotion du secteur privé a planifié 53 568 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2018.

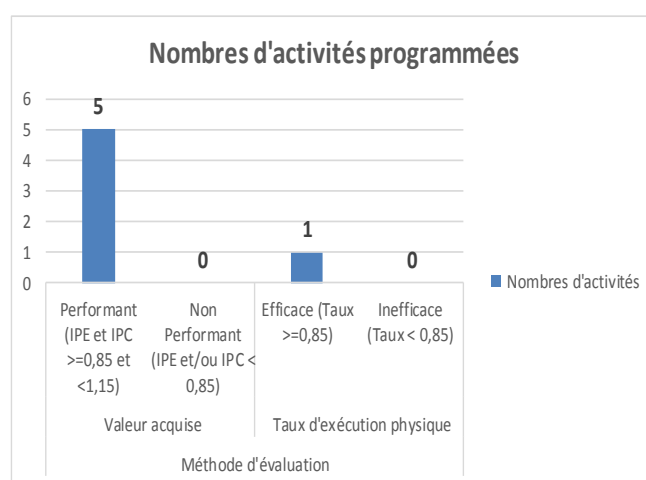
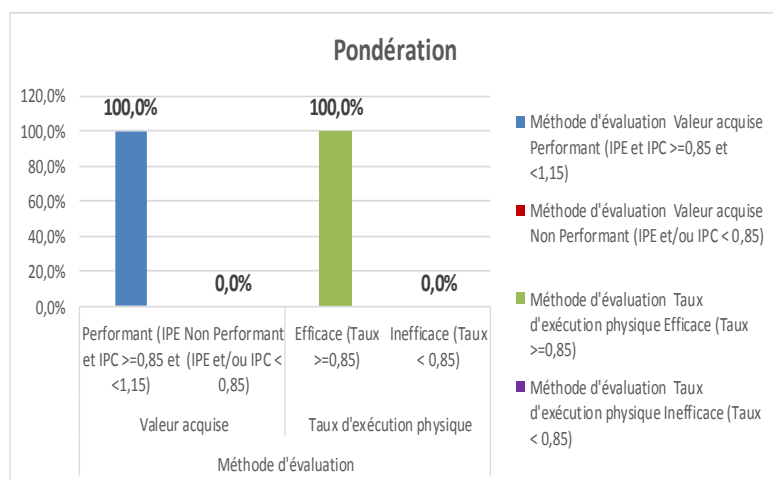
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 50 353 920 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,94 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,32. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 9 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 40 585 106 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 12 982 894 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas été estimée, évaluée dans le tableau 2 le taux moyen d'exécution physique est de 85,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision d'un (1), la cible atteinte est de 0,85 soit 85,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère a été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût et efficace pour celle sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du document national du PARCI-CEDEAO** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 0,85 et 0,86. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie Nationale d'Utilisation de l'AGOA** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 1,00 et 2,51. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Evaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 1,00 et 1,33. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de l'étude de faisabilité pour l'instauration du système international de mesure** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 0,85 et 0,88. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 1,00 et 1,61. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Poursuite de la réorganisation du Ministère** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 85%.

11.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2018 sont au nombre six (6). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Elaboration de la stratégie Nationale d'utilisation de l'AGOA**

Indicateur de l'activité : Rapport de la stratégie Nationale d'Utilisation de l'AGOA

La stratégie Nationale d'Utilisation de l'AGOA a été élaborée, puis validée en atelier national les 5 et 6 juillet 2018 au Centre togolais des expositions et foire de Lomé (CETEF-Lomé). Le rapport de la stratégie est disponible.

- **Evaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'évaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo

L'évaluation de l'état de préparation au commerce électronique au Togo a eu lieu à l'hôtel Sancta Maria du 04 au 08 juin 2018. Le rapport de l'étude d'évaluation sera disponible en août 2018.

- **Elaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé**

Indicateur de l'activité : Rapport de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé

Les termes de référence (TDR) ont été élaborés. Le processus de passation de marché pour le recrutement d'un consultant a été suspendu pour des raisons du collectif budgétaire.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Elaboration du document national du PARCI-CEDEAO**

Indicateur de l'activité : Rapport du document national du PARCI-CEDEAO

Les termes de référence (TDR) ont été élaborés. Le processus de passation de marché pour le recrutement d'un consultant a été suspendu pour des raisons du collectif budgétaire.

- **Elaboration de l'étude de faisabilité pour l'instauration du système international de mesure**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'étude de faisabilité pour l'instauration du système international de mesure

Les termes de référence (TDR) ont été élaborés. Le processus de passation de marché pour le recrutement d'un consultant a été suspendu pour des raisons du collectif budgétaire.

- **Poursuite de la réorganisation du Ministère**

Indicateur de l'activité : Textes (Décret et Arrêté)

Les textes portant organisation et fonctionnement du ministère ont été actualisés. Ils sont envoyés au Secrétariat du Gouvernement. En outre, les textes portant organisation et fonctionnement des structures de planification et de suivi évaluation et des directions administratives et financières ont été élaborées et transmises au Secrétariat permanent chargé des réformes.

12. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de de l'environnement et des ressources forestières a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

12.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place de la radio transmission dans la région maritime	AWOUGNON Comlan Directeur des affaires administratives et financières	La Radio transmission Opérationnelle	1	0	6 000 000	0	4	0	0	-	-	-
Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier	M. SAMA Boundjouw Secrétaire Général	Manuel validé	1	0,9	7 000 000	5 500 000	9	6 300 000	0,9	1,15	10	6 111 111
Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers	M. FOLLY Djiwonu Directeur de l'inspection forestière	Manuel validé	1	0,9	7 000 000	6 300 000	5	6 300 000	0,9	1,0	5,6	7 000 000
Finalisation de l'informatisation du système de suivi-évaluation du MERF	AKPAMOU K. Gbétey Directeur des études et de la planification	Système de suivi-évaluation informatique du MERF disponible	1	1	7 746 000	7 746 000	7	7 746 000	1,0	1,0	7,0	7 746 000
Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières	AKPAMOU K. Gbétey Directeur des études et de la planification	Schéma directeur disponible	1	0,75	52 961 000	32 304 000	5	39 720 750	0,75	1,23	6,67	43 072 000
Elaboration de la loi sur la Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)	M.Yao Mawouéna APLA Directeur des ressources forestières	Avant-projet de Loi validé	1	1	12 000 000	12 000 000	5	12 000 000	1,0	1,0	5	12 000 000

Formation des acteurs d'aires protégées sur la stratégie de suivi-écologique de la faune et de la flore sauvages	M.Yao Mawouéna APLA Directeur des ressources forestières	Nombre d'acteurs formés	40	60	5 000 000	5 000 000	6	7 500 000	1,5	1,5	4	3 333 333
Elaboration de la loi sur le littoral	Thiyu ESSOBIYOU Directeur de l'environnement	Avant-projet de Loi validé	1	1	7 500 000	7 639 000	4	7 500 000	1	0,98	4	7 639 000
Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets	M. ESSOBIYOU Directeur de l'environnement	Nombre de texte élaboré	4	4	11 800 000	11 800 000	2	11 800 000	1	1	2	11 800 000
Organisation de la troisième quinzaine de l'environnement et du développement durable	ADADJI Koffi Efanam / Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement	Rapport de quinzaine disponible	1	0	15 000 000	0	8	0	0	-	-	-
TOTAL			52	69,55	126 007 000	88 289 000	12	168 534 363	1,34	1,91	8,97	66 010 467

12.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Nomination du Directeur général du Fonds national pour l'environnement (FNE)	André Kouassi Ablom JOHNSON/Ministre	Texte de nomination du Directeur généra	1	0,75	3	75
TOTAL			1	0,75	3	75

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'environnement et des ressources forestières a planifié 126 007 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers onze (11) indicateurs prévus pour l'année 2018.

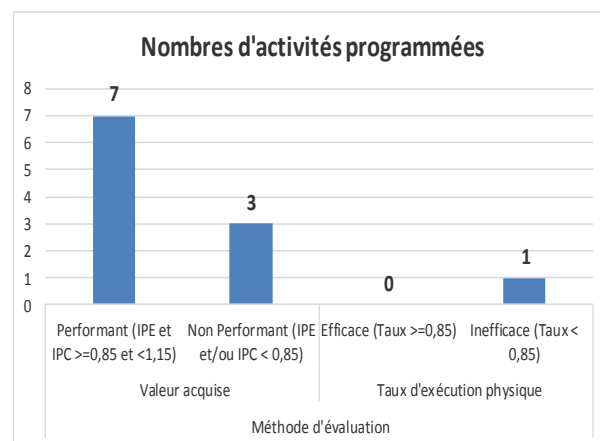
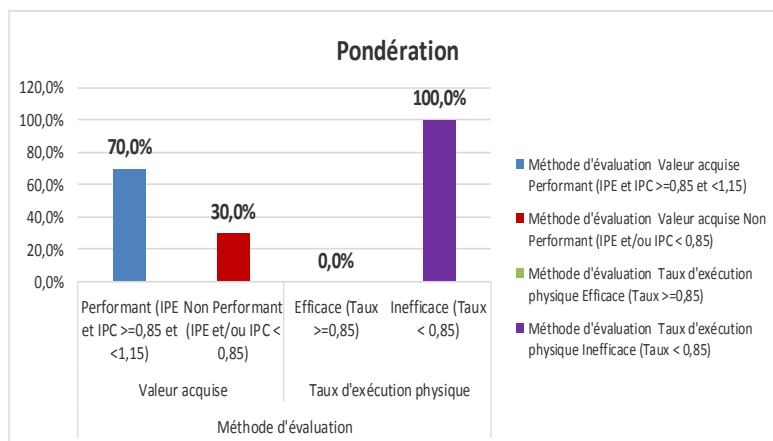
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 168 534 363 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,34 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,91. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 8 mois 30 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 66 010 467 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes sept (7) activités de réformes sur trois (3) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 59 996 533 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas été estimé, évaluée dans le tableau 2 le taux moyen d'exécution physique est de 75,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision d'un (1), la cible atteinte est de 0,75 soit 75,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	70,0%	30,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère de l'environnement et des ressources forestières a été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais inefficace pour celle sans coût.

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

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

- **Mise en place de la radio transmission dans la région maritime** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et L'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 1,15. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 1,0. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation de l'informatisation du système de suivi-évaluation du MERF** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières** : 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 1,23. Le responsable doit prendre des mesures pour réaliser l'activité dans les délais.
- **Elaboration de la loi sur la Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des acteurs d'aires protégées sur la stratégie de suivi écologique de la faune et de la flore sauvages** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,5. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la loi sur le littoral** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,98. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Organisation de la troisième quinzaine de l'environnement et du développement durable** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et L'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Nomination du Directeur général du Fonds national pour l'environnement (FNE)** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 75%.

12.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année sont au nombre de onze (11). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :

- **Elaboration de la loi sur le littoral**

Indicateur de l'activité : Avant-projet de Loi validé.

Dans le double souci d'internaliser les instruments juridiques internationaux et d'adapter la gestion de l'environnement dans un contexte en constante mutation et d'améliorer la gouvernance des territoires littoraux visant un développement durable, le Gouvernement togolais à travers le ministère de l'environnement et des ressources forestières a entrepris les démarches visant à doter le Togo d'un instrument juridique qui réponde aux conditions d'utilisation et de mise en valeur des espaces terrestres, maritimes et lacustres à travers l'adoption d'une loi sur le littoral. Cette loi se veut un instrument juridique visant à encadrer l'aménagement de la côte en vue de la protéger des excès de la spéculation immobilière et de permettre le libre accès au public sur les sentiers littoraux. L'avant-projet de loi sur la protection et la mise en valeur du littoral togolais avec tous les acteurs clés concernés a été validé lors d'une retraite organisée du 16 au 20 avril 2018.

- **Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets**

Indicateur de l'activité : Nombre de texte élaboré

Afin de rendre plus opérationnelle la convention de Bâle sur les mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination ratifiée en juillet 2004, le Togo a élaboré un projet de décret relatif aux mouvements et aux modalités de gestion des déchets dangereux et autres déchets. Le décret a été validé lors d'un atelier les 26 janvier 2018. Trois textes d'application du décret ont été élaborés. Le projet de décret est actuellement au secrétariat général du gouvernement pour étude.

En outre, une tournée régionale de sensibilisation sur la gestion écologiquement rationnelle des déchets dangereux et autres déchets et de vulgarisation du projet de décret relatif aux mouvements et aux modalités de gestions des déchets dangereux a été organisée du 28 mai au 5 juin 2018.

- **Finalisation de l'informatisation du système de suivi et évaluation du MEDDPN**

Indicateur : Système de suivi-évaluation informatique du MERF disponible

Dans le souci de mettre en place un système performant de SE pour améliorer la planification des interventions dans le secteur, le ministère a entamé le processus d'informatisation de son système de suivi évaluation. La version provisoire de l'application du système informatisé de suivi-évaluation du MERF a été développée. La validation de l'application a été faite à travers la formation des

gestionnaires cadres de la direction des études et de la planification. Cette formation a permis de renseigner l'application aux fins d'éventuelles améliorations. Les équipements du système de suivi-évaluations sont également acquis.

- **Formation des acteurs d'aires protégées sur la stratégie de suivi-écologique de la faune et de la flore sauvages**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs formés

Afin de doter le parc national Fazao-malfakassa (PNFM) des outils de planification et de mettre en œuvre les activités de la stratégie du suivi écologique à long terme des ressources naturelles dudit parc, il est prévu des activités de renforcement de capacités à travers le projet de renforcement du rôle de conservation du système national d'aires protégées du Togo (PRAPT). Il s'agit de développer des compétences des différents acteurs impliqués dans la gestion des aires protégées, de façon générale et du PNFM, en particulier. Ces activités permettront de :

- ✓ faire connaître aux acteurs les enjeux du suivi écologique de la dynamique de la végétation, de la faune sauvage et des facteurs anthropiques des aires protégées ;
- ✓ doter les acteurs de compétences nécessaires en matière de suivi écologique de la dynamique de la végétation, de la faune sauvage et des facteurs anthropiques des aires protégées.

Plusieurs ateliers ont été organisés dans les régions pour former 60 acteurs des aires protégées sur la thématique.

- **Elaboration de la loi sur la Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)**

Indicateur de l'activité : Avant-projet de Loi validé

La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES), est un accord international entre Etats. Elle a pour but de veiller à ce que le commerce international des spécimens d'animaux et de plantes sauvages ne menace pas la survie des espèces auxquelles ils appartiennent.

Bien que la CITES soit juridiquement contraignante pour les États, elle ne peut généralement pas s'appliquer directement. Ce qui signifie qu'elle ne peut pas être pleinement mise en œuvre avant que des mesures nationales spécifiques ne soient adoptées à ce sujet. Ainsi, les lois nationales pour l'application de la CITES sont essentielles pour veiller à ce que le commerce des espèces protégées soit légal, durable et traçable. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente activité d'élaboration de la loi au Togo sur la CITES. Cette loi permettra à l'Etat, d'agir, de réglementer le comportement des personnes et de formuler des politiques en matière de conservation et de commerce des espèces sauvages.

Les procédures de marché public pour l'élaboration de ladite loi ont suivi leur cours normal et un consultant a été recruté qui a élaboré l'avant-projet de loi. Cet avant-projet a fait l'objet d'examen par la commission des textes juridiques du ministère puis un atelier de validation le 21 février 2019. L'avant-projet est disponible et sera envoyé au secrétariat général du gouvernement pour son adoption.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier**

Indicateur de l'activité : Manuel validé

Les procédures de marché public de l'activité ont abouti au recrutement du consultant qui a élaboré le manuel des dommages et intérêts en matière de délits forestiers. Le manuel est disponible il reste sa validation.

- **Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers**

Indicateur de l'activité : Manuel validé.

Les procédures de marché public de l'activité ont abouti au recrutement du consultant qui a élaboré du manuel des dommages et intérêts en matière de délits forestiers. Le manuel est disponible il reste sa validation.

- **Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières**

Indicateur de l'activité : Schéma directeur d'aménagement des ressources forestières disponible.

Le rapport provisoire du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières (SDARF) est élaboré et disponible, mais n'est pas encore validé.

c- Activités non réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

Indicateur de l'activité : Radio transmission opérationnelle

Les procédures d'attribution de la fréquence engagées avec la Haute autorité de l'audiovisuel et de la communication sont toujours à l'étape administrative

- **Organisation de la troisième quinzaine de l'environnement et du développement durable**

Indicateur de l'activité : Rapport de quinzaine disponible

Les préparatifs de la quinzaine de l'environnement et du développement durable sont restés à l'étape de mobilisation des ressources financières.

- **Mise en place de la radio transmission dans la région maritime**

Indicateur de l'activité : Radio transmission opérationnelle

Les procédures d'attribution de la fréquence engagées avec la Haute autorité de l'audiovisuel et de la communication sont toujours à l'étape administrative

- **Nomination du Directeur général du Fonds national pour l'environnement (FNE)**

Indicateur de l'activité : décret de nomination du DG

Le PNUD a conduit le processus de recrutement et les résultats ont été transmis par le ministre à la présidence pour la nomination du Directeur. Cette nomination n'a pas été faite jusqu'en fin 2018.

13. Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

13.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	(Valeur de l'indicateur réalisée en 2018)	(dotation)	montant exécuté	(mois)	VA=VP x cible atteinte /cible planifiée	IPE= VA/VP	IPC= VA/CR	EDA=DTP / IPE	ECA=VP/ IPC
Création de l'Institut Géographique National (IGN): rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle	DAKEY Koffi, DG de la cartographie	Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle disponibles	2	1,76	12 746 000	12 390 000	12	11 216 480	0,88	0,91	14	14 079 545
Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives: Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon	TCHANILE Issa, directeur de l'urbanisme	Nombre de schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme implantés	2	1,9	59 000 000	58 678 627	6	56 935 000	0,97	0,97	6	60 806 867
TOTAL			4	3,7	71 746 000	71 068 627	12	66 185 685	0,92	0,93	13,0	77 039 162

13.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Vote et adoption du projet de loi portant code foncier et domanial	Fiatuwo Kwadjo SESSENOU, Ministre	Loi portant code foncier et domanial	1	1	7	100
Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel	Fiatuwo Kwadjo SESSENOU, Ministre	Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté et signé	1	0	9	0
TOTAL			2	1	9	50

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie a planifié 71 746 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2018.

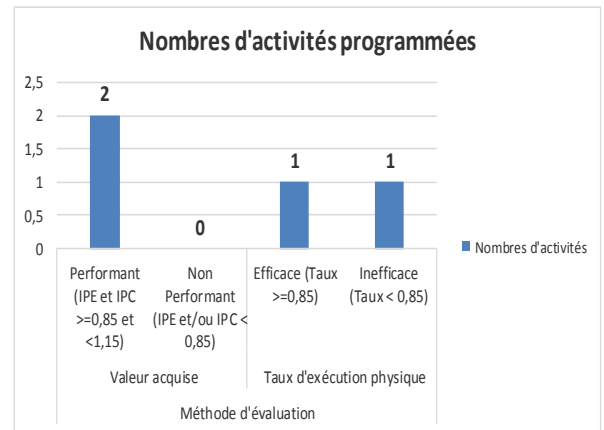
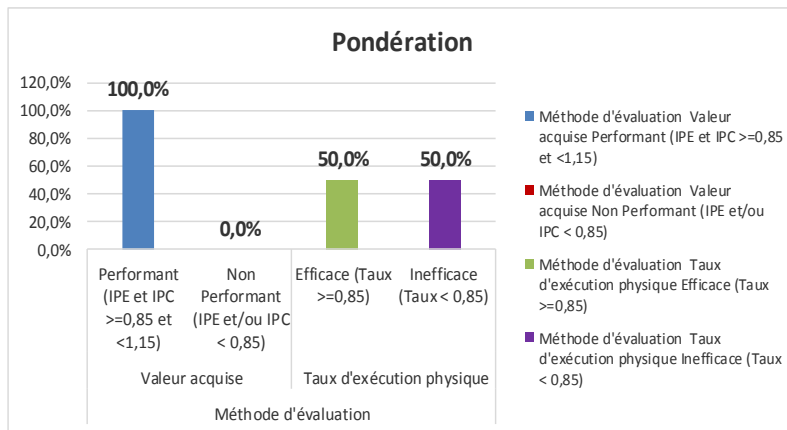
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 66 185 685 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,92 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,93. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 77 039 162 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 5 293 162 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimés, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 50,0%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (2) indicateurs. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 1 soit 50,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût mais inefficace pour celles n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,88 et 0,91. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives : Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,97. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Vote et adoption du projet de code foncier et domanial** : le taux d'exécution de l'activité est 100%.
- **Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel** : le taux d'exécution de l'activité est 0%.

13.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2018 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Vote et adoption du projet de code foncier et domanial**

Indicateur de l'activité : Loi portant code foncier et domanial

La loi n°2018-005 portant code foncier et domanial a été votée par l'Assemblée nationale le 5 juin 2018 et promulguée le 14 juin 2018.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle**

Indicateur de l'activité : Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle disponibles

Le rapport provisoire (statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle) est élaboré et disponible.

- **Identification et matérialisation des emprises des voiries et des réserves administratives : Implantation de schéma directeur à Défalé et Elavagnon**

Indicateur de l'activité : rapports d'implantation de deux schémas directeurs disponibles.

Le rapport provisoire de l'exécution des travaux a fait l'objet d'étude et d'amendement.

c- Activités non réalisées en 2018

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

- **Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel**

Indicateur de l'activité : Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté et signé.

L'avant-projet de décret corrigé et finalisé a été transmis en février 2018 au Secrétariat général du gouvernement pour programmation en conseil des ministres.

d- Activités de réformes réalisées hors PTBA 2018

- **Dans le domaine de l'amélioration de la gouvernance foncière et du climat des affaires**
 - élaboration des arrêtés d'application complémentaires et documents relatifs à l'obtention du permis de construire dans le cadre de l'application du décret n° 2016-043/PR du 1^{er} avril 2016 portant réglementation de la délivrance des actes d'urbanisme ;
 - élaboration du projet de décret relatif aux procédures et modalités d'exécution des opérations d'aménagement foncier (avant-projet de décret soumis à la programmation en conseil des ministres).
- **En matière de restructuration du ministère**
 - adoption du décret n° 2018-129/PR du 22 août 2018 fixant les attributions du ministre et portant organisation et fonctionnement du ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie ;
 - élaboration du projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du Centre de la construction et du logement (avant-projet de décret soumis à la programmation en conseil des ministres).
- **En termes d'amélioration du cadre juridique et réglementaire du secteur de l'urbanisme et de l'habitat**
 - adoption de l'avant-projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'urbaniste ;
 - élaboration de l'avant-projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'architecte (avant-projet de loi passé en première lecture en conseil des ministres).

14. Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

14.1. Evaluation de la performance

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 2018)	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE=VA/VP$	$IPC=VA/CR$	$EDA=DTP/IPE$	$ECA=VP/IPC$
Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire	EKON Missodé, DPEE	Etude diagnostique réalisée	1	0,55	150 604 000	35 000 000	7	82 832 200	0,55	2,37	12,7	63 636 364
Mise en place du dispositif d'immatriculation des établissements	EKON Missodé, DPEE	Dispositif d'immatriculation des établissements mis en place	1	0	5 000 000	0	6	0	0	-	-	-
Elaboration du guide et outils de suivi-évaluation	EKON Missodé, DPEE	Guide et outil de suivi-évaluation élaborés	2	0,1	4 000 000	0	4	200 000	0,05	-	80	-
Elaboration de la stratégie nationale de construction scolaire	EKON Missodé, DPEE	Stratégie nationale de construction scolaire élaborée	1	0,06	7 940 000	0	5	476 400	0,06	-	83,3	-
Organisation d'une campagne de sensibilisation sur la scolarisation de la jeune fille	Mme TITORA Tawuim, Secrétaire Générale	Ecoles sensibilisées	520	520	60 260 000	60 260 000	2	60 260 000	1,00	1,00	2,00	60 260 000
Acquisition et distribution des uniformes et des kits scolaires aux filles dans les 4 préfectures les plus défavorisée	Mme TITORA Tawuim, Secrétaire Générale	56 000 filles identifiées pour recevoir les uniformes et kits scolaires	56 000	56 000	209 000 000	213 343 000	4	209 000 000	1,00	0,98	4,00	213 343 000
Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels	BYAO Kokou, Directeur des Formations	Enseignants formés aux nouveaux manuels	55 000	42 570	531 300 000	524 350 000	4	411 226 200	0,77	0,78	5,17	677 454 780

Elaboration des curricula et rédaction des manuels du préscolaire et du primaire	LANTOMEY, DEPP	Nouveaux manuels élaborés et distribués dans toutes les écoles primaires	2	2	1 720 495 000	1 517 000 000	10	1 720 495 000	1,00	1,13	10	1 517 000 000
Introduction de l'enseignement de l'anglais au primaire (Mise en œuvre du projet JOLLY PHONICS)	LANTOMEY, DEPP	Enseignement de l'anglais au primaire est introduit	212	45	11 000 000	11 000 000	3	2 310 000	0,21	0,21	14,29	52 380 952
Formation des COGEP à l'élaboration des plans d'actions communautaires pour le développement de l'école (Projet d'école)	EKON Missodé, DPEE	COGEP formés à l'élaboration des plans d'actions	100	55	30 000 000	0	3	16 440 000	0,55	-	5,47	-
Elaboration de la stratégie nationale de l'éducation inclusive	EKON Missodé, DPEE	Stratégie nationale de l'EI est élaborée	1	0,22	23 000 000	0	3	5 060 000	0,22	-	13,64	-
TOTAL			111 840	99 193	2 752 599 000	2 360 953 000	12	2 441 313 378	0,89	1,03	13,53	2 661 992 076

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

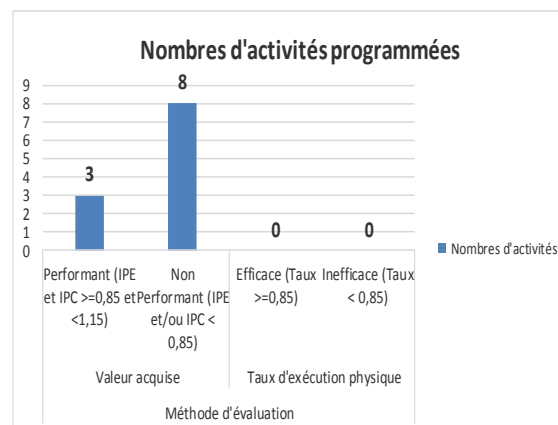
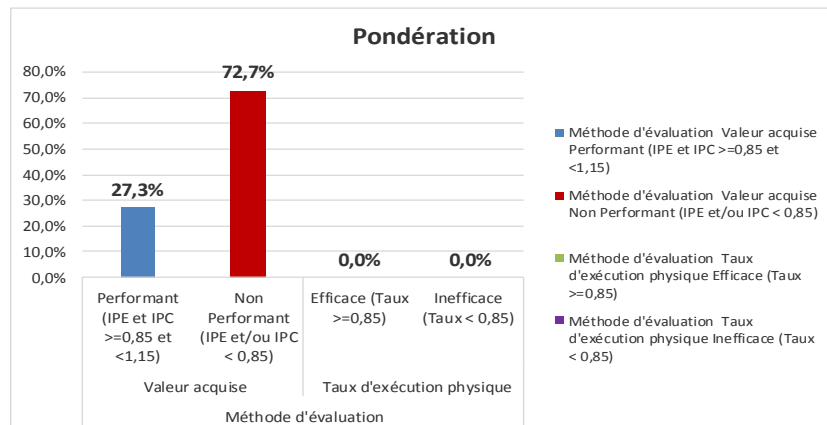
Selon le PTBA, le ministère a planifié 2 752 599 000 F CFA pour réaliser douze (12) indicateurs prévus atteindre des résultats mesurés à travers douze (12) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 2 441 313 378 F CFA. L'indice de performance de l'échéancier (IPE) est de 0,89 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 1,03. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois 16 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 2 661 992 076 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (3) activités de réformes sur onze (11) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 90 606 924 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	27,3%	72,7%	-	-



En conclusion, le ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,55 et 2,37. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place du dispositif d'immatriculation des établissements :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est nul. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Elaboration du guide et outils de suivi-évaluation** : 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.
- **Elaboration de la stratégie nationale de construction scolaire** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,06. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'une campagne de sensibilisation sur la scolarisation de la jeune fille** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Acquisition et distribution des uniformes et des kits scolaires aux filles dans les 4 préfectures les plus défavorisée** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,98. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels** : La mise en œuvre de l'activité a été inefficace mais non inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,77 et 0,78. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des curricula et rédaction des manuels du préscolaire et du primaire** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1 et 1,13. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Introduction de l'enseignement de l'anglais au primaire** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,21. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Formation des COGEP à l'élaboration des plans d'actions communautaires pour le développement de l'école (Projet d'école)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,55. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la stratégie nationale de l'éducation inclusive** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est 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.

14.2. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme en 2018 sont au nombre de onze (11). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Organisation d'une campagne de sensibilisation sur la scolarisation de la jeune fille**

Indicateur de l'activité : Nombre d'école sensibilisés

Face au faible taux de scolarisation de la jeune fille surtout dans les milieux défavorisés, le MEPS a organisé des séances de sensibilisation dans 520 les écoles pour le compte de l'année 2018. Cela a permis de toucher 155 576 personnes dans les quatre préfectures les plus défavorisées du pays.

- **Acquisition et distribution des uniformes et des kits scolaires aux filles dans les 4 préfectures les plus défavorisées**

Indicateur de l'activité : Nombre d'uniformes et de kits scolaires distribués

Cette activité permet d'inciter la scolarisation des filles dans 4 préfectures (Anié, Kpélé, Dankpen et Kpendjal) où le taux d'achèvement primaire des filles est en dessous de 40 %. Ainsi, pour favoriser l'acquisition des uniformes, des sous comptes aux comptes des contrats de performance des inspections ont été ouverts pour loger les ressources dédiées aux uniformes scolaires, afin d'avoir une séparation de la comptabilité et une bonne aisance dans la production des documents de gestion. Cela a permis de distribuer des uniformes pour toutes les filles scolarisées au primaire et des kits sanitaires pour l'hygiène menstruelle de toutes les filles en CM1 et CM2 afin d'encourager l'assiduité et la permanence des filles à l'école, réduisant le coût d'opportunité de l'éducation pour les familles. Au total toutes les filles des 520 écoles ciblées ont bénéficié des uniformes scolaires et 25000 filles en CM1 et CM2 ont bénéficié des serviettes hygiéniques.

- **Elaboration des curricula et rédaction des manuels du préscolaire et du primaire**

Indicateur de l'activité : Manuels du CP1, CP2, CE1 et CE2 sont disponibles

Les curricula de CP1 et CP2 ont été élaborés en 2016-2017, ce qui a permis de distribuer 283 000 manuels de langage et communication, 16 000 guides de français, 325 000 manuels de mathématiques, 15 980 guides de mathématiques, 15 830 module de formation en maths et 15 830 module de formation en langue et communication pour le niveau CP2 au cours de la rentrée scolaire 2018-2019.

Pour le CE1, de nouveaux manuels élève et guides du maîtres sous formes de fascicules ont été multipliés et mis à la disposition de 30 écoles expérimentales. Les manuels et guides sont élaborés, validés et édités. La relecture par le ministère aussi a été faite ainsi que la finalisation des documents suite à la relecture. Les contrats des imprimeurs sont approuvés par le MEF. Le BAT est donné et l'impression des manuels est en cours. La livraison est prévue pour le mois de Mars.

Pour le CE2, la rédaction des manuels et guides est achevée. Les manuels sont validés et relus. L'intégration des observations est achevée. Un gré à gré est en cours de signature avec l'éditeur graine de pensée pour faire l'édition des manuels du CE2.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire**

Indicateur de l'activité : Etude diagnostique disponible

Pour ce qui concerne la carte scolaire, seul les termes de références sont élaborés. La sensibilisation des acteurs de l'éducation sur la mise en œuvre de la carte scolaire est faite. Un marché a été lancé pour le recrutement d'un cabinet et les discussions sont en cours avec l'IPE (UNESCO) pour appuyer l'exécution de l'étude.

- **Elaboration du guide et outils de suivi-évaluation**

Indicateur de l'activité : Nombre de guide outil de suivi-évaluation élaborés

Les TdR sont élaborés et l'activité est en cours de réalisation.

- **Elaboration de la stratégie nationale de construction scolaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de stratégie nationale de construction scolaire élaboré

Les TdR sont élaborés et l'activité est suspendue par manque de financement.

- **Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels**

Indicateur de l'activité : Nombre d'enseignants du préscolaire et du primaire formé à l'usage des nouveaux manuels

Les enseignants sont formés à l'usage du nouveau manuel de CP2, de même que les inspecteurs, conseillers et directeurs d'écoles en 2018, ce qui a permis l'usage de ces manuels dans toutes les écoles du pays courant l'année scolaire 2018-2019.

- **Introduction de l'enseignement de l'anglais au primaire**

Indicateur de l'activité : L'enseignement de l'anglais est introduit au primaire

Les TdR sont élaborés, un voyage d'initiative en Côte d'Ivoire à l'introduction de l'anglais au primaire a été effectué. L'objectif de ce voyage était de s'inspirer de l'expérience ivoirienne en vue d'une éventuelle introduction de l'approche dans le système éducatif togolais.

- **Formation des COGEP à l'élaboration des plans d'actions communautaires pour le développement de l'école (Projet d'école)**

Indicateur de l'activité : Nombre de COGEP formés à l'élaboration des projets d'école

Il est prévu de former les COGEP ayant plus de 500 dollars de subvention du PERI 2 à l'élaboration des plans d'action communautaire pour le développement de l'école. A cet effet, les canevas des plans d'actions ont été élaborés ainsi que le plan de formation des COGEP. L'ANO a été donné par la Banque mondiale pour l'exécution de l'activité. L'exécution est prévue pour le mois de janvier 2019.

- **Elaboration de la stratégie nationale de l'éducation inclusive**

Indicateur de l'activité : document de stratégie nationale de l'éducation inclusive non disponible

La stratégie n'est pas encore élaborée mais les questions liées à l'éducation inclusive sont prises en compte dans les études et programmations des activités du ministère. Un groupe thématique éducation inclusive a été mise en place et un consultant a été recruté pour faire l'étude sur le modèle d'éducation inclusive pour le Togo. Le rapport de l'étude est disponible et la validation est prévue pour le mois de mars 2019. Cette validation donnera un grand coup de pouce à l'élaboration de la stratégie.

c- Activités non réalisées en 2018

Une seule (1) activité a été non réalisée. Il s'agit de :

- **Mise en place du dispositif d'immatriculation des établissements**

Indicateur de l'activité : Aucun dispositif d'immatriculation des établissements n'est mis en place.

L'activité s'est arrêtée à cause du manque de financement.

15. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la justice et des relations avec les institutions de la république a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

15.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Formation des chefs de juridiction sur, la production statistique, la planification et la gestion axée sur les résultats de développement	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Nombre d'acteurs formés	15	49	5 000 000	5 000 000	3	16 333 333	3,3	3,3	0,92	1 530 612
Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Annuaire statistique judiciaire 2016-2017	1	0,85	14 634 000	7 000 000	12	12 438 900	0,9	1,8	14,1	8 235 294
Voyage d'étude sur le fonctionnement d'un service de statistiques judiciaires	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Membres de la cellule renforcés	3	4	8 460 000	7 000 000	12	11 280 000	1,3	1,6	9,0	5 250 000
Mise en place de la chaîne pénale : Développement d'un logiciel de casier judiciaire, Redéveloppement du logiciel gestion informatisée des prisons (GIP)	BOCCO Agbélénko/ Chargé de l'informatique	Chaîne pénale fonctionnelle (GIP, Casier judiciaire)	2	0	60 000 000	15 000 000	12	0	0,0	0,0	-	-
Campagne de sensibilisation et de vulgarisation de la directive d'éthique et de déontologie du magistrat et du guide du justiciable	GAMATHO Akakpovi, Président du CSM	Nombre de campagnes de sensibilisation et vulgarisation réalisées	9	9	34 460 500	24 987 500	12	344 605 000	1,0	1,4	12,0	24 987 500
Mise en place l'expérience pilote des maisons de justice	TCHAGNAO Mama-Raouf/DADJ	Nombre de Maisons de justice opérationnelles	4	4	69 163 580	69 163 580	12	69 163 580	1,0	1,0	12,0	69 163 580

Mise en place des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara	TCHAGNAO Mama-Raouf/DADJ	Nombre de BIJ mis en place	2	1	5 305 500	988 000	12	2 652 750	0,5	2,7	24,0	1 976 000
Organisation des audiences extraordinaires dans trois juridictions	TCHAGNAO Mama-Raouf/DADJ	Nombre des audiences extraordinaires tenues	2	2	29 000 000	29 000 000	12	29 000 000	1,0	1,0	12,0	29 000 000
Amélioration de la justice juvénile : construction du centre de prise en charge des enfants en conflit avec la loi et réalisation d'études sur les enfants privés de liberté	TCHAGNAO Mama/ Directeur de l'accès au droit et à la justice	Nombre de structures de protection des enfants en conflit avec la loi	1	0	351 402 000	21 342 950	12	0	0,0	0,0	-	-
Mise en place de la commission de reformes des textes (loi instituant les juridictions commerciales, CPP, CA CPA, OJ, OFCS, etc. et leurs différents textes d'application)	SRONVIE Yaovi, directeur de la législation	Nombre d'avant-projet de loi élaborés et de textes d'application	2	2	20 000 000	20 000 000	12	20 000 000	1,0	1,0	12,0	20 000 000
Déploiement des applications et formations des utilisateurs	BOCCO Agbélénko/ Chargé de l'informatique	Applications redéployées et fonctionnelles	6	0	10 000 000	0	12	0	0,0	-	-	-
TOTAL			47	71,9	607 425 580	199 482 030	12	928 585 700	1,5	4,7	7,8	130 489 289

15.2. Evaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Réorganisation du Ministère	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Nombre de textes d'organisation du ministère	2	1	12	50
Mise en place du dispositif de suivi-évaluation du ministère	TCHAKOU Toufaïlé/ Chargé de la planification	Dispositif du suivi évaluation mise en place	1	1	12	100
Création d'un module statistique judiciaire dans la formation des magistrats, greffiers, surveillants de l'administration pénitentiaire	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Module de formation élaboré	1	1	12	100
TOTAL			4	3	12	83,3

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la justice a planifié 607 425 580 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2018.

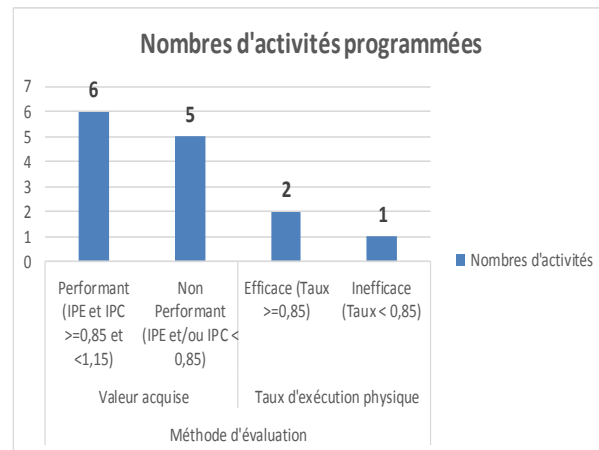
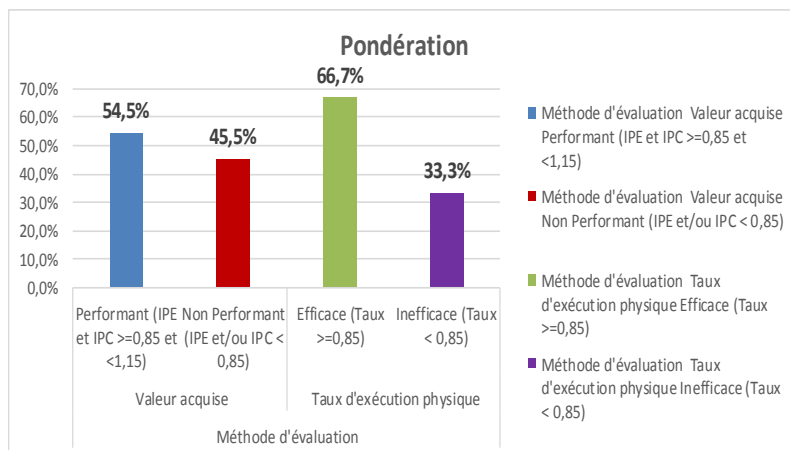
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 928 585 700 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,5 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 4,7. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 7 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 130 489 289 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre six (6) activités de réformes sur onze (11) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 476 936 291 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 83,3%. Les résultats de cette activité sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de quatre (4), la cible atteinte est de 3 soit 75% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	54,5%	45,5%	66,7%	33,3%



En conclusion, le ministère de la justice n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût, ni efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Formation des chefs de juridiction sur la production statistique, la planification et la gestion axée sur les résultats de développement** : la mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 3,3. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,9 et de 1,8. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Voyage d'étude sur le fonctionnement d'un service de statistiques judiciaires** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,3 et de 1,6. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place de la chaîne pénale** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Campagne de sensibilisation et de vulgarisation de la directive d'éthique et de déontologie du magistrat et du guide du justiciable** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 13,8. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place l'expérience pilote de quatre (4) maisons de justice** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,5 et de 2,7. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation des audiences extraordinaires dans deux juridictions** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Amélioration de la justice juvénile** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place de la commission de réformes des textes (loi instituant les juridictions commerciales, CPP, CA CPA, OJ, OFCS etc. et leurs différents textes d'application)** : 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.
- **Déploiement des applications et formations des utilisateurs** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Réorganisation du ministère** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Mise en place du dispositif de suivi-évaluation du ministère** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Création d'un module statistique judiciaire dans la formation des magistrats, greffiers, surveillants de l'administration pénitentiaire etc.** : le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

15.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités des reformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de quatorze (14). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de huit (8). Il s'agit de :

- **Formation des chefs de juridiction sur la production statistique, la planification et la gestion axée sur les résultats de développement**

Indicateur de l'activité : nombre d'acteurs formés

Ces formations ont eu lieu en atelier résidentiel à Kara et Kpalimé ce qui a permis aux chefs de juridiction soit plus d'une soixantaine d'être sensibilisés sur la GAR, la planification et la production statistique.

- **Voyage d'étude sur le fonctionnement des services statistique, planification et suivi évaluation**

Indicateur de l'activité : Voyage d'études réalisé

En janvier 2018, quatre cadres du ministère ont effectué une mission d'étude et d'échange d'expérience en République du Bénin sur le fonctionnement des services statistique, de planification et de suivi évaluation. Le rapport de la mission d'étude est disponible.

- **Campagne de sensibilisation et de vulgarisation de la directive d'éthique et de déontologie du magistrat et du guide du justiciable**

Indicateur de l'activité : Nombre de campagnes de sensibilisation et de vulgarisation

La campagne de sensibilisation a été mise œuvre par les membres du Conseil supérieur de la magistrature dans les chefs-lieux des régions administratives plus d'autres localités. Au total,

9 campagnes de sensibilisations des leaders d'opinion ont été réalisées en plus des émissions sur les chaînes de radios et de télévisions.

- **Mise en place l'expérience pilote de quatre (4) maisons de justice**

Indicateur de l'activité : Nombre de maisons de justice

Quatre maisons de justice ont été mises en place et sont opérationnelles depuis juillet 2018. Il s'agit des maisons de justice de Cinkancé, de Dapaong, de Baguida et d'Agoènyivé.

- **Organisation des audiences extraordinaires dans trois juridictions**

Indicateur de l'activité : Nombre d'audiences extraordinaires tenues

Deux audiences extraordinaires ont été tenues dans tribunaux de Lomé et de Kpalimé pour juger les personnes démunies incarcérées dans les prisons civiles de Lomé et de Kpalimé. Au total 137 détenus ont été jugés dont 57 à Kpalimé.

- **Mise en place de la commission de réformes des textes (loi instituant les juridictions commerciales, CPP, CA CPA, OJ, OFCS etc. et leurs différents textes d'application)**

Indicateur de l'activité : Nombres de textes élaborés

Sur la dizaine de textes à élaborés ou à réviser, deux avant-projets de texte sont élaborés. Il s'agit de la loi instituant les juridictions commerciales et de l'avant-projet de loi de sur l'organisation judiciaire au Togo.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Elaboration de l'annuaire statistique 2016-2017**

Indicateur de l'activité : Annuaire statistique 2016-2017 élaboré.

La campagne de collecte des informations a été réalisée en vue de la production de l'annuaire des statistiques judiciaires et pénitentiaires de 2016-2017. Un consultant pour appuyer la cellule statistique dans le traitement et l'analyse des données a été recruté. Ces données ont été saisies et traitées. Il reste à élaborer et à publier l'annuaire 2016-2017.

- **Mise en place des bureaux d'information des justiciables dans les Universités de Lomé et de Kara**

Indicateur de l'activité : Nombre de bureau d'information des justiciables mis en place.

L'activité dans sa mise en œuvre a été confrontée à une insuffisance de moyens financiers. Ainsi seule le bureau d'information des justiciable de l'université de Lomé a été construit avec la formation des animateurs.

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes d'organisation du ministère

Le projet de décret portant organisation et fonctionnement du ministère a été adopté en conseil des ministres depuis octobre 2015 et n'est pas encore signé.

c- Activités non réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- **Mise en place de la chaîne pénale**

Indicateur de l'activité : Chaîne pénale fonctionnelle

Il s'agit des activités de développement d'un logiciel de casier judiciaire, de redéveloppement du logiciel gestion informatisée des prisons (GIP), de déploiement des applications et formations des utilisateurs. L'application pénale est en production avec la saisie en continue de tous les PV de police et de gendarmerie. Les kits informatiques ont été installés dans les juridictions. En ce qui concerne la gestion informatique des prisons (GIP), l'application est en cours d'utilisation à la prison civile de Lomé. Quant au casier judiciaire, la mise en place du fichier national des condamnations est en cours avec l'interconnexion des tribunaux de certains tribunaux. A ce jour, 18 tribunaux sont interconnectés sur les 30.

- **Amélioration de la justice juvénile**

Indicateur de l'activité : Nombre de structures de protection des enfants en conflit avec la loi

Il s'agit entre autres de la construction d'un centre pour pouvoir prendre en charge les enfants en conflit avec la loi, de l'étude sur les enfants privés de liberté. Le site devant abriter ce centre est identifié tout comme l'entreprise qui devrait réaliser les travaux.

- **Déploiement des applications et formations des utilisateurs**

Indicateur de l'activité : Applications redéployées et fonctionnelles

Les applications des chaînes civile, sociale et administrative sont conçues mais ne sont pas encore déployées par manque de ressources humaines compétentes (informaticiens). A ce jour, des informaticiens ont été recrutés et mis à la disposition du ministère pour poursuivre la mise en œuvre du déploiement des différentes chaînes et les rendre opérationnelles.

16. Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

16.1. Evaluation de la performance

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
			2018	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotation)	montant exécuté	(mois)	VA=VP x cible atteinte /cible planifiée	IPE= VA/VP	IPC= VA/CR	EDA=DTP/ IPE	ECA=VP/ IPC
Elaboration de la politique de la communication	KAINA Bèrènkè, Directeur des études et de la planification	Document élaboré disponible	1	0,25	25 821 000	6 999 349	9	6 455 250	0,25	0,92	36,0	27 997 396
Organisation des formations et recyclage des acteurs de la presse	Mme AMEKE Virginie, Directrice du centre de formation et de recyclage	Nombre d'acteurs de la presse formés	95	125	11 000 000	14 825 000	6	14 473 684	1,3	0,93	4,56	11 267 608
Formation des artistes en conception et élaboration de projets	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre d'artistes formés	300	0	15 000 000	0	3	0	0,0	-	-	-
Organisation d'un appel à projet	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre de projets retenus	26	26	45 300 000	39 000 000	4	45 300 000	1,0	1,16	4,0	39 000 000
Vulgarisation des manuels de civisme dans les ENI	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Nombre de projets retenus	1 000	1 000	5 290 500	4 749 500	4	5 290 500	1,0	1,11	4,0	4 749 500
Adoption et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage	M. AYIVI Ekuévi Président du CNALDI	Document adopté	1	0	873 639	0	1	0	0,0	-	-	-
Elaboration du programme d'enseignement de l'EPS	M. TINAKA Wédiabalo Kossi	Document de programme d'enseignement de l'EPS est élaboré	1	1	10 329 000	10 318 217	7	10 329 000	1,0	1,0	7,0	10 318 217
TOTAL			1 424	1 152,43	113 614 139	75 892 866	11	91 932 508	0,81	1,21	13,59	93 791 661

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

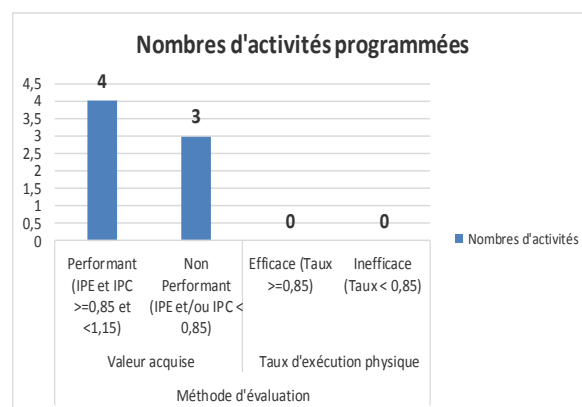
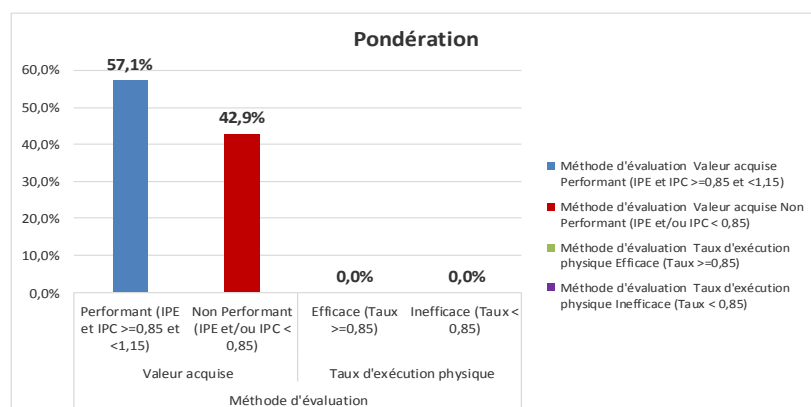
Selon le PTBA, le ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique a planifié 113 614 139 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise de ces sept (7) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est estimé à 91 932 508 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,81 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,21. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est environ de 13 mois 18 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées en 2018 est de 93 792 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre quatre (4) activités de réformes sur sept (7) durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 19 822 478 F CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	57,1%	42,9%	-	-



En conclusion, le ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique n'a pas été performant.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la politique de la communication** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 0,25 et 0,92. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Organisation des formations et recyclage des acteurs de la presse** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,3 et de 0,98. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des artistes en conception et élaboration de projets** : la mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'un appel à projet** : la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,16. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Vulgarisation des manuels de civisme dans les ENI** : la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Adoption et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage** : la mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du programme d'enseignement de l'EPS** : la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement est de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

16.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Organisation des formations et recyclage des acteurs de la presse**

Indicateur de l'activité : Nombre de professionnels de la presse formés

Sur la période de mars à mai 2018, cinq (5) sessions de formations ont permis de renforcer les capacités de 125 acteurs des médias publics et privés sur une prévision semestrielle de 125.

- **Organisation d'un appel à projet**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets retenus

Au total, cent quinze (115) associations et ONG ont manifesté leur intérêt suite à l'appel à projets du PTA 2018. A l'issue de l'évaluation des dossiers de candidature par un jury mis en place à cet effet, 26 projets ont été retenus et financés à raison de 1.500.000 F CFA l'un.

- **Vulgarisation des manuels de civisme dans les ENI**

Indicateur de l'activité : Nombre de manuels produits et distribués

Un manuel de 48 pages a été édité et multiplié en mille (1000) exemplaires. Ces manuels ont été mis à la disposition de l'Inspection générale de l'éducation sur instruction du ministère des enseignements primaire et secondaire pour ventilation.

- **Expérimentation du programme d'enseignement de l'EPS**

Indicateur de l'activité : Document expérimenté

Ce projet a débuté effectivement en septembre 2018 dès la rentrée scolaire et s'est achevée en décembre 2018.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Elaboration de la politique de la communication**

Indicateur de l'activité : Document élaboré disponible

Le processus de passation des marchés s'est normalement déroulé jusqu'à la phase de sélection du consultant/cabinet devant élaborer le document. Le 19 avril 2018, le processus d'élaboration a été présenté à toutes les parties prenantes. Des réunions de collecte et d'échanges ont eu lieu entre les bénéficiaires et le cabinet TOGO RESSOURCE commis pour l'élaboration de la dite politique. Cependant, pour cause de collectif budgétaire, le processus a été suspendu et relancé au second semestre 2018 avec l'étape de collecte de données en prélude à la tenue de l'atelier de lancement et de cadrage méthodologique.

- **Formation des artistes en conception et élaboration de projets**

Indicateur de l'activité : Nombre d'artistes formés

Cette activité est prévue pour être réalisée sur la période de mai à juillet 2018. Mais en raison du collectif budgétaire, elle n'a pu être réalisée totalement. Elle a débuté en fin d'année 2018 et sera bouclée au premier semestre 2019.

c- Activités non réalisée en 2018

Une (1) seule activité est partiellement réalisée. Il s'agit de :

- **Adoption et vulgarisation du plan stratégique de lutte contre le dopage**

Indicateur de l'activité : Document adopté

Le document de plan stratégique élaboré et validé en 2016 devait être soumis au gouvernement pour approbation. Le comité national de lutte contre le dopage a prévu l'arrimer au plan national de développement (PND) avant sa soumission au gouvernement. La relecture dudit document n'a pu être effectuée car en 2018, le Fonds de l'UNESCO pour l'élimination du dopage dans le sport a suspendu tout financement pour son auto-évaluation. N'ayant donc pas obtenu de financement, l'activité n'a pas été réalisée.

17. Ministère de la Santé et de la Protection Sociale

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la santé et de la protection a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

17.1. Evaluation de la performance

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022)	ISSA, Chef DPCS	Compact signé	1	0,35	25 835 762	615 000	12	9 042 517	0,35	14,70	34,29	1 757 143
Mise en place des organes de coordination du secteur élargi à la société civile et au secteur privé au niveau district et région	Prof. VOVOR, DGEPI	Plan de communication publique et de plaidoyer du PNDS 2017-2022 est validé	1	0	336 000	0	9	-	-	-	-	-
Développement de l'approche contractuelle dans cinq structures sanitaires	Dr MALOU	Cinq structures sanitaires bénéficiaires	5	5	670 312 875	656 876 371	12	670 312 875	1,00	1,02	12,00	656 876 371
Production des comptes de la santé (2013, 2014)	Dr WOTOBE	Comptes de la santé (2013, 2014) sont produits	1	1	75 905 000	72 504 881	10	75 905 000	1,00	1,05	10,00	72 504 881
Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2017 du Togo	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Annuaire des statistiques sanitaires 2017 du Togo est disponible	1	1	21 500 000	20 180 900	12	21 500 000	1,00	1,07	12,00	20 180 900
Mise à l'échelle du DHIS2	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS sont harmonisés	1	1	126 000 000	112 000 000	12	126 000 000	1,00	1,13	12,00	112 000 000

Elaboration de manuel de procédures de gestion des données du SNIS	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Manuel de procédures de gestion des données du SNIS disponible	1	1	18 000 000	17 350 000	8	18 000 000	1,00	1,04	8,00	17 350 000
Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Plan directeur du SNIS est révisé et validé	1	1	15 000 000	12 207 695	12	15 000 000	1,00	1,23	12,00	12 207 695
Mise à jour de la carte sanitaire	Mr ISSA, Chef DPCS	Carte sanitaire est à jour	1	1	7 000 000	4 180 400	12	7 000 000	1,00	1,67	12,00	4 180 400
Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement	Mr SANI, Chef DAB	Textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement sont signés	1	0,45	10 000 000	0	7	4 000 000	0,40	-	17,50	-
TOTAL			14	11,75	969 889 637	895 915 247	12	180 709 426	0,84	0,91	14,30	1 067 473 486

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

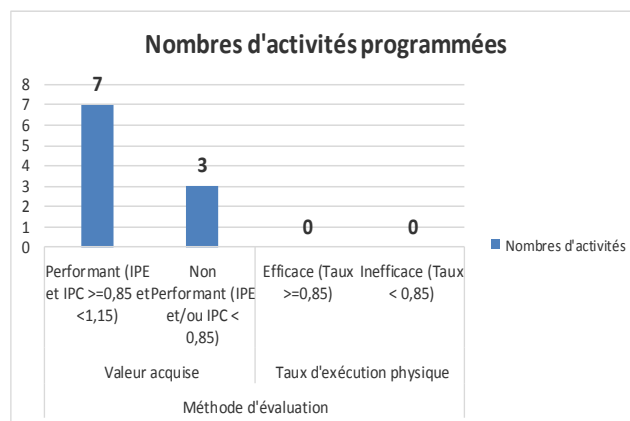
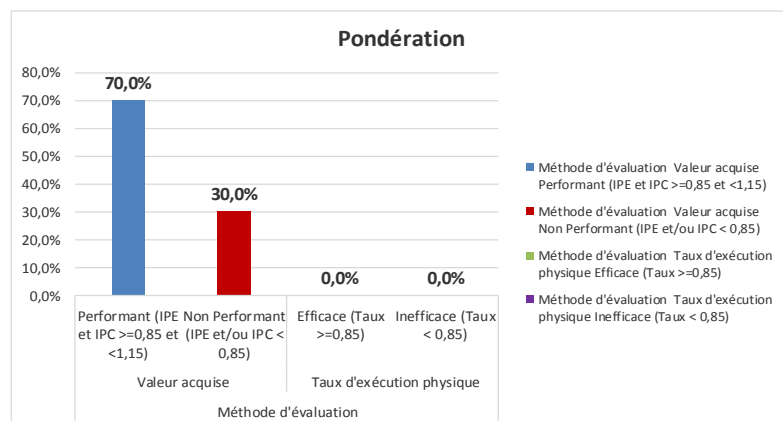
Selon le PTBA, le Ministère de la santé et de la protection sociale a planifié 969 889 637 F CFA pour réaliser dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2018. Les dix (10) indicateurs ont connu un début de réalisation au premier semestre.

La valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 814 014 517 F CFA pour le compte de la première moitié de l'année. Pour la même période, l'indice de performance de l'échéancier (IPE) ou des délais est de 0,84 et l'indice de performance des coûts (IPC) est de 0,91. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14 mois 9 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 1 067 473 486 F CFA.

Au regard de l'analyse des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 2 mois 21 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes programmées en 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 97 685 849 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	70,0%	30,0%	-	-



En conclusion, le ministère n'a pas été performant dans la mise en œuvre de ses activités de réformes.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022) :** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,35 et 14,70. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place des organes de coordination du secteur élargis à la société civile et au secteur privé au niveau district et région :** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été

efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Développement de l'approche contractuelle dans cinq structures sanitaires** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,02. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Production des comptes de la santé (2013, 2014)** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,05. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2017 du Togo** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,07. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise à l'échelle du DHIS2** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,13. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de manuel de procédures de gestion des données du SNIS** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,04. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,23. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise à jour de la carte sanitaire** : 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 1,67. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement** : La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,40. L'IPC n'a pas été calculé car aucun montant n'a été exécuté. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

17.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de dix (10). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Développement de l'approche contractuelle**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'évaluation de la phase pilote de l'approche contractuelle disponible.

Dans le cadre du développement de l'approche contractuelle, il y a eu signature de contrats de gestion dans cinq formation sanitaires, il s'agit du Centre Hospitalier Régional de Dapaong, du Centre Hospitalier Régional de Sokodé, du Centre Hospitalier Universitaire de Kara, du Centre Hospitalier Universitaire Sylvanus Olympio de Lomé et le Centre Médico-Social (CMS) de Siou dans le district sanitaire de Doufelgou.

- **Production des comptes de la santé (2013, 2014)**

Indicateur de l'activité : Les comptes de la santé (2013, 2014) sont produits

Les documents des comptes de la santé (2013-2014) sont disponibles, l'activité a été réalisée en quatre phases. Il y a eu une phase de préparation constituée d'élaboration des termes de référence et la formation des agents pour la collecte des données. Ensuite la phase de collecte des données sur le terrain qui s'est faite dans les six régions sanitaires. La phase de saisie et apurement des données. L'organisation des ateliers en groupes restreints pour la production, l'analyse et la rédaction du document ; l'organisation d'un atelier de validation du document puis son édition et sa dissémination.

- **Elaboration de l'annuaire des statistiques sanitaires 2017 du Togo**

Indicateur de l'activité : L'annuaire des statistiques sanitaires 2017 du Togo est disponible.

La collecte et l'analyse des données s'est faite dans toutes les formations sanitaires suivies d'une réunion de validation de ces données. Un groupe restreint a été mis en place pour l'élaboration du premier draft du document. Ensuite un atelier a été organisé pour valider le document final qui est actuellement disponible.

- **Mise à l'échelle du DHIS2**

Indicateur de l'activité : Les outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS sont harmonisés

L'harmonisation des outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS, en l'occurrence l'analyse et le remplissage des outils de reportage de DHIS2 s'est faite à travers l'organisation des ateliers de formation sur ces différents outils. Il y a eu des formations en cascade regroupant d'abord les points focaux NSIS de districts et régions, les programmes puis les responsables des formations sanitaires. Ces formations ont été faites dans les six régions sanitaires.

- **Elaboration de manuel de procédures de gestion des données du SNIS**

Indicateur de l'activité : Manuel de procédures de gestion des données du SNIS disponible

L'élaboration de ce document a connu quatre phases. La phase préparatoire a été marquée par l'élaboration des termes de références de l'élaboration dudit document. Cette phase a été suivie de la phase d'élaboration d'un premier draft du document qui a été consolidé puis validé au cours d'un atelier avant d'être diffusé.

- **Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire**

Indicateur de l'activité : Le plan directeur du SNIS est révisé et validé

Par rapport à l'indicateur, l'harmonisation des outils de collecte des différents sous-systèmes du SNIS, en l'occurrence l'analyse et le remplissage des outils de reportage de DHIS2 communautaire s'est faite à travers l'organisation des ateliers de formation sur ces différents outils. Il y a eu d'abord la formation des points focaux de districts et régions et programmes puis la formation des responsables des formations sanitaires et enfin la formation des agents de santé communautaire (ASC).

- **Mise à jour de la carte sanitaire**

Indicateur de l'activité : La carte sanitaire actualisée

La réalisation de l'indicateur s'est faite à travers la formation des membres du comité carte sanitaire sur l'outil QGIS qui signifie Quantum GIS, GIS étant le système d'information géographique. C'est un logiciel de cartographie. Un atelier d'identification des indicateurs à mettre à jour dans la carte sanitaire a été organisé et lesdits indicateurs ont été identifiés.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Elaboration du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022)**

Indicateur de l'activité : Le Compact signé

L'élaboration des termes de références pour l'élaboration du document de compact suivis de l'élaboration d'un premier draft du document est disponible et attend d'être validé au cours d'un atelier. Par manque de moyens financiers, le document n'a pas pu être validé jusqu'à ce jour.

- **Finalisation des textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement**

Indicateur de l'activité : les textes d'application du code de la santé publique relatifs à l'hygiène et à l'assainissement sont signés

Par rapport à l'indicateur, il y avait des projets de textes existant en la matière ; ces projets de textes ont été revisités et finalisés.

c- Activités partiellement réalisées en 2018

Une seule (1) activité a été réalisée. Il s'agit de :

- **Mise en place des organes de coordination du secteur élargis à la société civile et au secteur privé au niveau district et région**

Indicateur de l'activité : les organes de coordination du secteur élargis à la société civile et au secteur privé sont disponibles dans les régions et districts sanitaires

18. Ministère des Mines et de l'Energie

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère des mines et de l'énergie a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

18.1. Evaluation de la performance

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Prise de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables	NYAKU Komla, DG-ARSE	Projet de loi sur les énergies renouvelables transmis au SGG	1	1	7 000 000	7 010 950	4	7 000 000	1	0,99	4	7 010 950
Mise en œuvre des académies solaires	TIEM Bolidja, DG-AT2ER	Consultant pour l'étude de mise en œuvre des académies solaires recruté	1	1	69 060 000	58 000 000	4	69 060 000	1	1,2	4	58 000 000
TOTAL			2	2	76 060 000	65 010 950	8	76 060 000	1	1,17	8	65 010 950

18.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Opérationnalisation de l'AT2ER	TIEM Bolidja, DG-AT2ER	Deux directeurs nommés à l'AT2ER	2	1	4	50
TOTAL			2	1	8	50

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des mines et des énergies a planifié 76 060 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 02 indicateurs prévus sur les 8 mois de l'année 2018.

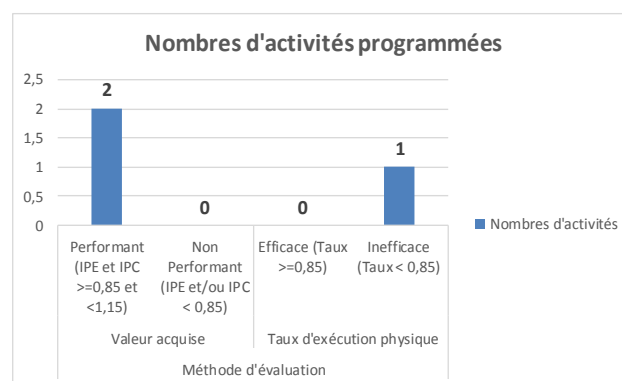
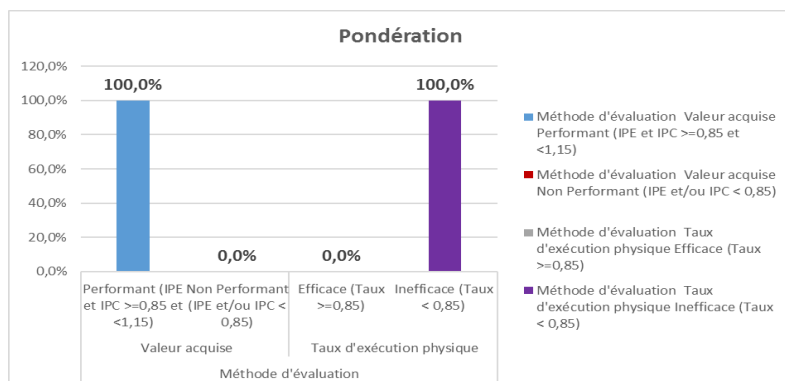
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 76 060 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,17. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 8 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 65 010 950 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 11 049 050 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 50%. Les résultats de cette activité sont mesurés à travers un (01) indicateur. Sur une prévision de deux (02), la cible atteinte est de 1 soit 50% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère des mines et des énergies a été efficace et efficiente dans la mise en œuvre des activités réformes ayant un coût, mais n'a pas été efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Prise de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 0,99. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre des académies solaires** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et de 1,17. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Opérationnalisation de l'AT2ER** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.

18.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités des réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

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

- **Prise de la loi relative à la promotion des énergies renouvelables**

Indicateur de l'activité : Loi sur les énergies renouvelables transmis au SGG

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2018. Le projet de loi est validé par les parties prenantes puis envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour avis et validation. En plus de l'adoption de cette loi, ses textes d'application ont été élaborés puis transmis au Secrétariat général du gouvernement en décembre 2018.

- **Mise en œuvre des académies solaires**

Indicateur de l'activité : Consultant pour l'étude de mise en œuvre des académies solaires recruté

L'activité a été également réalisée selon la programmation du PTBA. La procédure de passation du marché y relatif a débouché à la signature du contrat avec le consultant retenu

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une (1) seule activité est réalisée. Il s'agit de :

- **Opérationnalisation de l'AT2ER**

Indicateur de l'activité : Deux directeurs nommés à l'AT2ER

La réalisation de cette activité est partielle. En 2018, le directeur de l'électrification rurale a été recruté pour le compte de l'agence.

19. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

19.1. 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 2018)	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotation)	montant exécuté	(mois)	VA=VP x cible atteinte /cible planifiée	IPE= VA/VP	IPC= VA/CR	EDA=DTP / IPE	ECA=VP/ IPC
Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD	Adjendime TCHASSI Directrice ENFS	Nombre de textes disponible	1	0,45	2 000 000	2 000 000	12	900 000	0,45	0,45	26,67	4 444 444
Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership	Kossi SENYOH Directeur DAAF	Nombre de bénéficiaires	40	0	8 000 000	0	9	0	0	-	-	-
Expérimentation du système d'information et de gestion au niveau d'une région	Lakpara ATANGUEGNIM A Directeur DPSE	Nombre de régions bénéficiaires	1	0,7	5 000 000	2 400 000	8	3 500 000	0,70	1,46	11,43	3 428 571
Mise en place le registre social unique (RSU) des pauvres au Togo	Kodjo S. AGBONON Directeur DGAS	Nombre de préfectures bénéficiaires	2	0	5 000 000	0	12	0	0	-	-	-
Appui à l'autonomisation des réfugiés.	Ablavi KETO Coordonnatrice CNAR	Nombre de réfugiés bénéficiaires	108	51	8 050 000	3 000 000	12	3 801 389	0,47	1,27	25,41	6 352 941
Vulgarisation du code des personnes et de la famille	Mazalo TEBIE Directrice DGDF	Nombre d'acteurs formés et sensibilisés	500	250	25 000 000	11 000 000	5	15 500 000	0,50	1,14	10,00	22 000 000

Equipement et appui au fonctionnement des maisons de la femme et des centres d'écoute	Akanti OURO Directrice générale DGGPF	Nombre de maisons de la femme et de centres d'écoute équipés et appuyés	5	5	12 500 000	12 500 000	8	12 500 000	1,00	1,00	8,00	12 500 000
Renforcement des capacités des groupements féminins et mixtes en leadership et en gestion des microentreprises	Kossiwa OTIMI Directrice DCPAEF	Nombre de groupements féminins et mixtes bénéficiaires	150	150	15 000 000	15 000 000	6	15 000 000	1,00	1,00	6,00	15 000 000
Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'alphabétisation et d'éducation continue (PAAFF)	Ayéle EKLU- KOEVANU Directrice DAFA	Nombre d'acteurs contractualisés	12	12	60 000 000	60 000 000	12	60 000 000	1,00	1,00	12	60 000 000
Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'éducation non formelle	Sama SIGNAN Directeur DENFA	Nombre d'acteurs contractualisés	1	1	8 000 000	8 000 000	8	8 000 000	1,00	1,00	8	8 000 000
TOTAL			820	470	148 550 000	113 900 000	12	85 171 686	0,57	0,75	20,93	198 655 748

19.2. Evaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Réorganisation du ministère	Tchabinandi KOLANI Y. Ministre	Nombre de textes disponible	1	0,94	12	93,8
TOTAL			1	0,94	12	93,8

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA le ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a planifié 148 550 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers dix (10) indicateurs prévus pour l'année 2018.

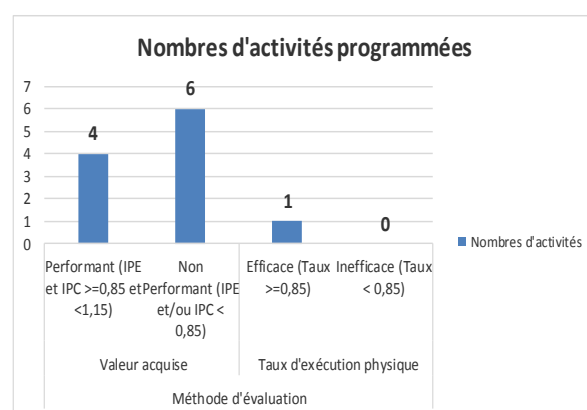
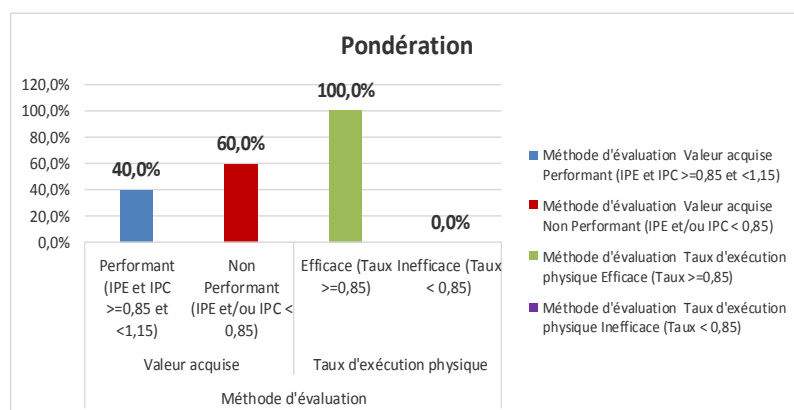
La valeur acquise des dix (10) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 85 171 686 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,57 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,75. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 20 mois 28 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 198 655 748 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre quatre (4) activités de réformes sur dix (10) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 50 105 748 FCFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 93,8%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision d'un (1), la cible atteinte est de 0,94 soit 93,8% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	40,0%	60,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation n'a pas été performante dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût mais a été efficace pour celle n'ayant pas de coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,45. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace 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.
- **Expérimentation du système d'information et de gestion au niveau d'une région** : 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 1,46. Le responsable n'a pas été performant.
- **Mise en place le registre social unique (RSU) des pauvres au Togo** : 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.
- **Appui à l'autonomisation des réfugiés** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,47 et 1,27. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Vulgarisation du code des personnes et de la famille** : La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,50 et 1,14. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Equiperment et appui au fonctionnement des maisons de la femme et des centres d'écoute** : 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.
- **Renforcement des capacités des groupements féminins et mixtes en leadership et en gestion des micros entreprises** : 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.
- **Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'alphabétisation et d'éducation continue (PAAFF)** : 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.

- **Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'éducation non formelle** : 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.
- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 93,8%.

19.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de onze (11). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Renforcement des capacités des groupements féminins et mixtes en leadership et en gestion des micros entreprises**

Indicateur de l'activité : Nombre de groupements féminins et mixtes bénéficiaires.

Au total, cent cinquante (150) membres de groupements féminins et mixtes en leadership et gestion des micros entreprises ont été formés.

- **Equipement et appui au fonctionnement des maisons de la femme et des centres d'écoute**

Indicateur de l'activité : Nombre de maisons de la femme et de centres d'écoute équipés et appuyés.

Le marché est lancé depuis le 21 mai pour faire fonctionner deux (2) maisons de la femme et trois (3) centres d'écoute. Le marché a été attribué à un établissement. Le processus est arrivé à terme.

- **Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'alphabétisation et d'éducation continue (PAAFF) :**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs contractualisés

Le ministère a contractualisé avec douze (12) opérateurs qui ont ouvert trente (30) centres d'alphabétisation à raison de cinq (5) par région qui ont enregistré neuf cent (900) apprenants en alphabétisation de base et cinq cent quarante (540) autres en post-alphabétisation. Le processus continue.

- **Contractualisation avec les acteurs pour l'ouverture des centres d'éducation non formelle.**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs contractualisés.

Un (1) opérateur a été contractualisé et a ouvert trois (3) centres d'éducation non formels dont un (1) à Lomé et deux (2) à Vogan pour quatre-vingt-cinq (85) apprenants.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes disponibles

Le décret qui fixe les attributions du ministre et qui porte organisation et fonctionnement du ministère a été adopté en conseil des ministres le 09 décembre 2015. Il prend en compte la synergie des actions des trois domaines et rend cohérent la coordination des interventions du ministère. Un atelier d'harmonisation de tous les décrets des ministères s'est tenu à Kpalimé pour prendre en compte les réformes intervenues dans certains domaines. Le processus est en cours.

- **Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD**

Indicateur de l'activité : Nombre de texte disponible

Les curricula de formation ont été validés. Le processus de mise en place de la commission mixte (MASPFA & MESR) pour l'élaboration des textes est en cours.

- **Renforcement des capacités des agents du ministère sur le management et le leadership**

Indicateur de l'activité : Nombre de bénéficiaires.

Les activités préparatoires pour la réalisation de l'activité, en l'occurrence le financement sont en cours.

- **Expérimentation du système d'information et de gestion au niveau d'une région**

Indicateur de l'activité : Nombre de régions bénéficiaires

La région des savanes a été choisie pour l'expérimentation. Elle est déjà équipée de quatre (4) ordinateurs de bureau, de trois (3) onduleurs, d'une (1) imprimante et d'un (1) scanner. Une formation de dix (10) cadres de la région des savanes intervenant dans la chaîne planification et suivi-évaluation à l'utilisation du logiciel SESAME initialement prévue pour se tenir en novembre 2018 sera réalisée du 21 au 25 janvier 2019.

- **Mise en place du registre social unique (RSU) des pauvres au Togo**

Indicateur de l'activité : Nombre de préfectures bénéficiaires.

L'activité est pilotée de concert avec le ministère chargé du développement à la base. Le registre est destiné à cibler les plus pauvres et les plus vulnérables en vue d'assurer leur éligibilité aux programmes et projets d'assistance sociale et de filets sociaux. Les documents relatifs aux critères d'identification des ménages pauvres, le guide méthodologique d'identification communautaire et la fiche d'inscription ont été élaborés. Le ciblage communautaire s'est déroulé dans deux (2) préfectures pilotes, Blitta et Tône. Le traitement et apurement des données PMT est en cours en collaboration avec le ministère chargé du développement à la base. Une formation de 39 cadres et agents sociaux du ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation sur les outils de ciblage communautaire a eu lieu à Kpalimé du 16 au 17 août 2018. Le processus même est en cours.

- **Appui à l'autonomisation des réfugiés**

Indicateur de l'activité : Nombre de réfugiés bénéficiaires

Cent huit (108) personnes réfugiées ont été prévues pour être assistées à l'autonomisation économique. Pour ce semestre, cinquante-un (51) réfugiés ont été appuyés à raison de trente un (31) en agriculture, seize (16) en activités génératrice de revenus (petit commerce) et quatre (4) mises en formation professionnelle. Le suivi est en cours.

- **Vulgarisation du code des personnes et de la famille**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs formés et sensibilisés.

L'activité consiste à organiser des ateliers de formation et de sensibilisation à l'endroit des préfets, des conseils de préfectures et de mairies, des magistrats, des officiers de police judiciaires, des chefs traditionnels, des leaders religieux, des agents d'état civil et des responsables des organisations pour une meilleure connaissance et application du code des personnes et de la famille modifiée. Trois mille (3 000) exemplaires du code ont été édités. Le code a été traduit en français facile. Un comité de vulgarisation mis en place à cet effet a procédé à la réalisation de l'activité dans les chefs-lieux de région à Lomé, à Tsévié et à Atakpamé du 20 au 23 novembre 2018. 1300 exemplaires ont été distribués. L'activité se poursuivra en 2019 dans les deux chefs-lieux de régions restants.

20. Ministère de la Planification du Développement

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la planification du développement a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

20.1. 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 2018)	valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE= \frac{VA}{VP}$	$IPC= \frac{VA}{CR}$	$EDA=DTP/ IPE$	$ECA=VP/ IPC$
Appui et accompagnement aux ministères sur les outils de la chaîne PPBSE et sur la planification basée sur les ODD	M.BAMBAH, Directeur Général de la DGPD	Nombres de ministères accompagnés dans la mise en place des outils de la chaîne PPBSE	5	5	5 000 000	4 996 300	12	5 000 000	1	1	12	4 996 300
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	0,9	40 000 000	37 421 900	12	36 000 000	0,90	0,96	13,33	41 579 889
Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré	1	1	10 000 000	9 998 450	12	10 000 000	1	1	12	9 998 450
Evaluation des projets et des programmes de développement (Phase de mise en place des outils de suivi-évaluation)	Mme AKPABI, Directrice générale Adjoint	Niveau de mise en place des outils de suivi-évaluation	1	1	35 318 956	35 318 956	12	35 318 956	1	1	12	35 318 956
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	0,9	20 000 000	17 495 131	12	18 000 000	0,90	1,03	13,33	19 439 034
Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local	M, DEMAOU Directeur DOST	Schéma d'aménagement transfrontalier disponible	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1	1	48	10 000 000
TOTAL			10	9,05	120 318 956	115 230 737	12	108 888 655	0,91	0,93	13,26	127 326 781

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

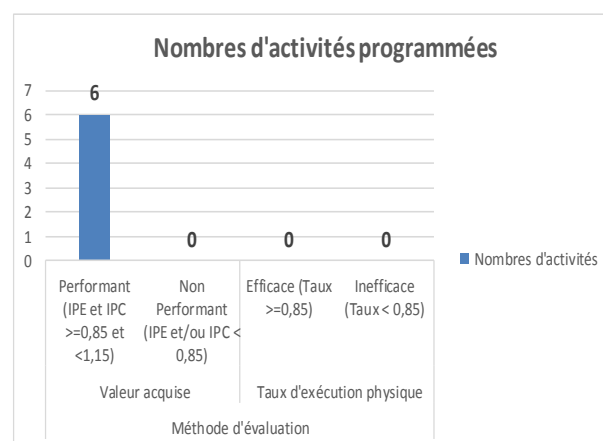
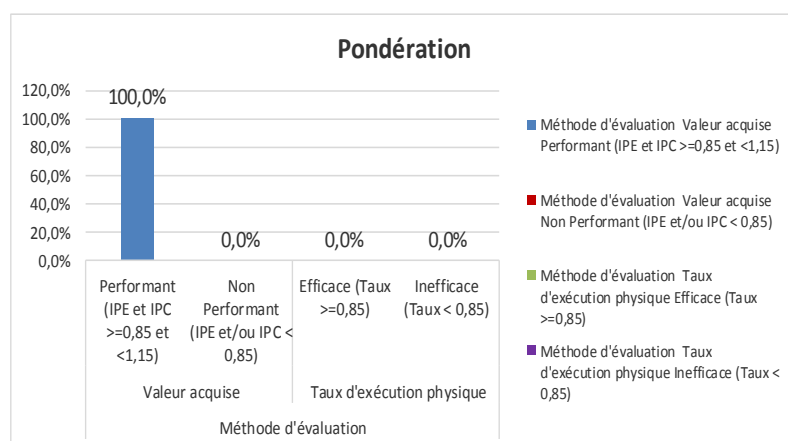
Selon le PTBA, le ministère de la planification du développement a planifié 120 318 956 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (6) indicateurs prévus pour l'année 2018.

La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 108 888 655 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,91 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,93. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13 mois 8 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 127 326 781 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre quatre (4) activités de réformes sur six (6) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 7 007 825 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	100,0%	0,0%	-	-



En conclusion, le ministère de la planification du développement a été performant dans la mise en œuvre des activités réformes.

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

Par rapport à chaque activité dont le financement a été renseigné, l'évaluation se présente comme suit :

- **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 a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 0,96. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût** : 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.
- **Evaluation des projets et des programmes de développement (Maintenance évolutive du logiciel de suivi-évaluation "SESAME" dans la perspective du système informatisé intégré de suivi-évaluation)** : 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.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,90 et 1,03. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local** : 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.

20.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

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

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

L'activité a été réalisée au cours d'un atelier de formation qui s'est tenu du 14 au 18 janvier 2019 à la salle CEDEAO du CASEF.

- **Elaboration et actualisation du PIP triennal glissant sur la base de l'analyse avantage-coût**

Indicateur de l'activité : PIP 2017-2019 actualisé et PIP 2018-2020 élaboré sur la base de l'analyse coût-avantage

Le lancement de l'élaboration du PIP et la formation des acteurs impliqués sur le remplissage de la fiche PIP ont été effectués le 5 février 2018. De février à fin mars, il a été organisé, les collectes des fiches de projets. La première version du PIP a été validée par le Comité PIP le 6 avril 2018.

Concernant la deuxième version du PIP, elle a été élaborée du 10 au 17 septembre 2018 lors d'une retraite à Kpalimé et validée par le comité le 19 septembre 2018.

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

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

Un contrat a été signé pour le recrutement d'un consultant chargé de la Maintenance évolutive du logiciel de Suivi-Evaluation "SESAME". La première version du logiciel SESAME a permis d'élaborer un rapport des spécifications fonctionnelles. Ceci a conduit à un logiciel qui est dans sa phase de finalisation.

- **Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local**

Indicateur de l'activité : schéma d'aménagement transfrontalier intégré local disponible

Les termes de référence et le budget de l'activité sont disponibles. Le schéma d'aménagement est élaboré.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

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

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

Dans le cadre de la poursuite des activités de la vision 2030, l'identification et la formulation des cibles sectorielles 2018-2030 a été réalisée ainsi que la relecture et synthèse de la version avancée du document. Il reste à élaborer une stratégie de communication, valider techniquement le document au niveau central et dans les régions puis finaliser le document en tenant compte des thématiques émergentes.

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

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

Le rapport bilan 2017 de mise en œuvre de la SCAPE a été élaboré au cours d'une retraite et validé sur le plan national. L'étape à venir du processus est la tenue de la session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD).

21. Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

21.1. 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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail	ADJAKLO Directeur adjoint DSRP	Document de stratégie élaboré	1	0,95	37 139 766	30 236 996	8	35 282 778	0,95	1,17	8,4	31 828 417
Formation des enseignants de comptabilité avec la prise en compte du SYSCOHOADA révisé	Mme ADAM-TSAR Directrice DEST	Nombre d'enseignants de comptabilité formés	250	258	10 432 000	10 432 000	9	10 765 824	1,03	1,0	8,7	10 108 527
Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC)	Mme YABI D. A. DPP	Programmes de formation selon l'approche par compétences (APC) élaborés	3	3	4 000 000	4 000 000	11	4 000 000	1,0	1,0	11	4 000 000
Formation des apprenants du dual de type coopératif	TCHENDO Directeur DFPA	Nombre d'apprenants en dual de type coopératif formés	250	264	30 000 000	30 000 000	9	31 680 000	1,06	1,1	8,5	28 409 091
Extension de la formation dual de type coopératif dans d'autres villes du pays	TCHENDO Directeur DFPA	Nombre de villes couvert par la formation duale	3	0	6 700 000	850 000	12	0	0	0	-	-
Elaboration des livrets de formation de 2e et 3ème année dans les cinq métiers	Mme YABI D. A. DPP	Nombre de livrets de formation de 2e et 3ème année dans les cinq métiers élaborés	60	69	8 000 000	8 000 000	9	9 200 000	1,15	1,15	7,8	6 956 522
Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III	Mme ADAM-TSAR Directrice DEST	Nombre d'inspecteurs de l'ETFP formés au DACUM	25	25	8 145 000	8 145 000	5	8 145 000	1,0	1,0	5	8 145 000
TOTAL			592	620	104 416 766	91 663 996	12	109 346 578	1,05	1,19	10,1	87 531 391

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

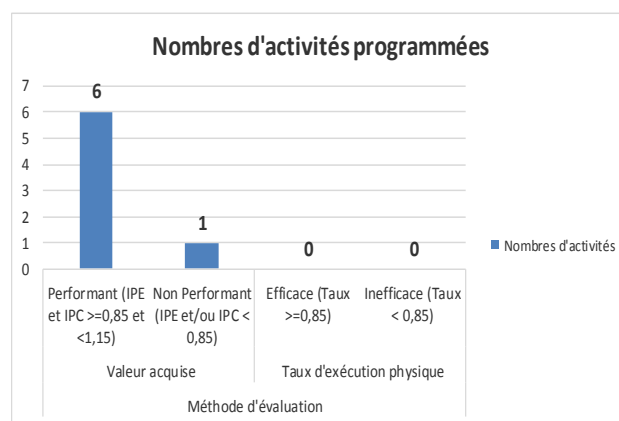
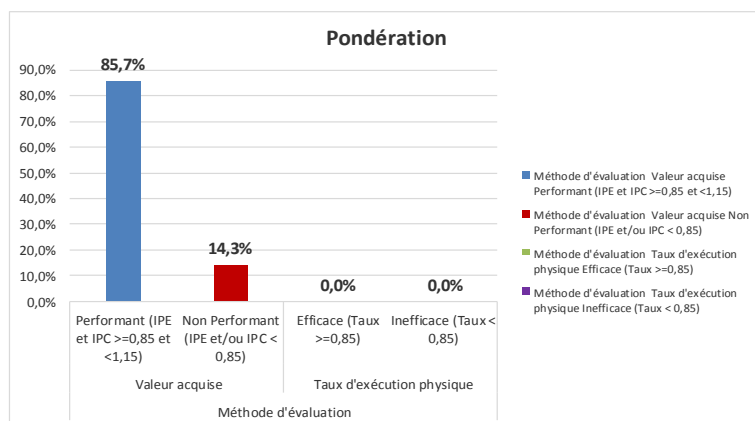
Selon le PTBA, le ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle a planifié 104 416 766 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus les 12 mois de l'année 2018.

La valeur acquise des sept activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 109 346 578 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,05 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,19. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10 mois 3 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités programmées en 2018 est de 93 404 122 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre six (6) activités de réformes sur sept (7) durant l'année 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 16 885 375 F CFA. Ce qui indique soit une surestimation de la prévision du coût lors de la budgétisation ou une économie lors de la mise en œuvre des activités de réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	85,7%	14,3%	-	-



En conclusion, le ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle a été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes.

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

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

- **Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail** : la mise en œuvre de cette

activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,95 et 1,17. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Formation des enseignants de comptabilité avec la prise en compte du SYSCOHOADA :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,03 et 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC) :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des apprenants du dual de type coopératif :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,06 et 1,1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont nul. Cela s'explique par le fait que la cible atteinte est égale à zéro. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des livrets de formation de 2e et 3ème année dans les cinq métiers :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,15. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.

21.2. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Les activités totalement réalisées sont au nombre de six (6). Il s'agit de :

- **Elaboration de la stratégie de développement de la formation technique et professionnelle répondant aux besoins du marché du travail**

Indicateur de l'activité : document de stratégie de développement de la formation technique et professionnelle élaboré

La stratégie de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Togo a été élaborée et validée ainsi que son plan d'actions. Il ne reste que le chiffrage (ou la budgétisation) du plan d'actions de la stratégie de développement de l'ETFP au Togo.

- **Formation des enseignants de comptabilité avec la prise en compte du SYSCOHOADA révisé**

Indicateur de l'activité : nombre d'enseignants de comptabilité formés

Les enseignants de comptabilité, au nombre de 258 ont été formés au SYSCOHOADA révisé contre 250 prévus.

- **Elaboration/révision des curricula de formation selon l'approche par compétences (APC)**

Indicateur de l'activité : nombre de curricula élaborés/révisés selon l'APC

L'équipe qui a été mise en place a procédé dans un premier temps à l'identification des modules de formation ou des syllabus selon l'APC. Après la phase d'identification, elle a élaboré les trois (3) guides pédagogiques de formation en Brevet de Technicien (BT) selon l'Approche Par Compétences (APC).

- **Formation des apprenants en dual de type coopératif**

Indicateur de l'activité : nombre d'apprenants en dual formés

La formation professionnelle de type dual coopératif piloté dans les cinq (5) métiers (Menuiserie bois, Electricité bâtiment, Mécanique deux (2) roues, Mécanique auto et coupe-couture) a enregistré un effectif total de 264 apprenants (40 filles) contre 250 prévus, répartis comme suit :

- 1^{ère} année : 91 apprenants dont 17 filles en coupe-couture ;
- 2^{ème} année : 87 apprenants dont 14 filles en coupe-couture ;
- 3^{ème} année : 86 apprenants dont 09 filles en coupe-couture.

- **Elaboration des livrets de formation de 2^{ème} et 3^{ème} année dans les métiers**

Indicateur de l'activité : Nombre de livrets de formation de 2^{ème} et 3^{ème} année dans les métiers élaborés

Les livrets à élaborer sont identifiés et les termes de référence élaborés. En fin d'année 2018, il y a eu au total 69 livrets de formation de 3^{ème} année contre 60 qui était prévus, à savoir : 21 livrets en Mécanique auto ; 10 en Couture ; 10 en Menuiserie bois ; 11 en Mécanique moto et 17 en Electricité bâtiment.

- **Formation des inspecteurs de l'ETFP au DACUM I, II et III**

Indicateur de l'activité : nombre d'inspecteurs formés

Les inspecteurs de l'ETFP qui sont au nombre de 25 ont tous suivis la formation au DACUM II, après avoir suivis en 2017 une formation au DACUM I.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

Une (1) seule activité est restée inachevée. Il s'agit de :

- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays**

Indicateur de l'activité : nombre de villes couvert par la formation duale

Après la sélection des trois villes (Atakpamé, Kara et Dapaong) pour l'extension de la formation duale de type coopératif, il y a eu le choix des filières ou métiers dans lesquels se feront les formations, la mise en place des CoSFIP (Comité de Suivi de la Formation d'Insertion Professionnelle).

22. Ministère de l'Industrie et du Tourisme

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'industrie et du tourisme a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

22.1. 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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la politique industrielle du Togo	BODJONA	Document de la politique industrielle validé	1	0,2	25 000 000	0	5	5 000 000	0,2	-	25	-
Mise en place du dispositif pour rendre opérationnel des structures de la qualité et du Fonds National de Promotion de la Qualité (FNPQ)	KPAKPO	Dispositif mis en place	1	1	10 000 000	9 198 224	12	10 000 000	1	1	12	9 198 224
Extension des sites industriels à l'intérieur du pays: Acquisition du site industriel de la Kara	FEOU	Site industriel acquis	1	1	50 000 000	50 000 000	8	50 000 000	1	1	8	50 000 000
Réalisation d'un géoréférencement des sites touristiques et unités hôtelières du Togo	DJISSODEY	Nombre de sites touristiques et d'unités hôtelières géoréférencés	1	0	4 500 000	0	5	0	0	-	-	-
TOTAL			4	2,20	89 500 000	59 198 224	12	49 225 000	0,55	0,83	22	107 633 135

22.2. Evaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Poursuite de la Réorganisation du Ministère	ATARA	Projet de décret d'organisation du MITO disponible	1	1	12	100
Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)	ATARA	Projet de décret portant création du CST disponible	1	0,6	5	60
Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT)	DJISSEY	Projet de décret disponible	1	1	4	100
TOTAL			3	2,6	12	86,7

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'industrie et du tourisme a planifié 89 500 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 04 indicateurs prévus pour l'année 2018.

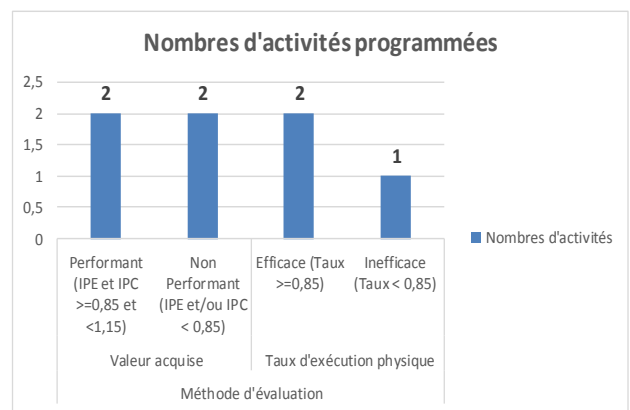
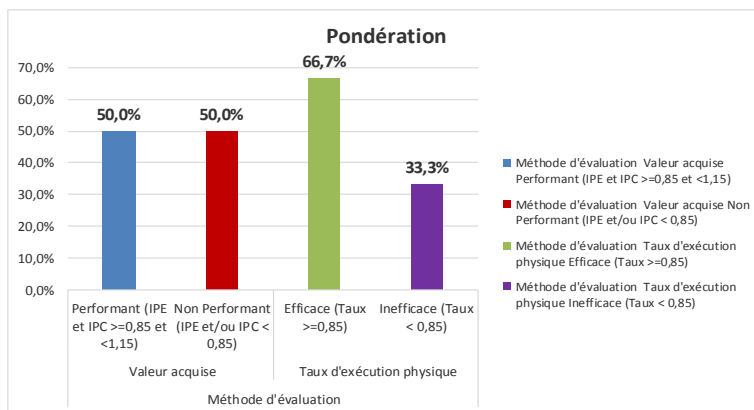
La valeur acquise des quatre activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 49 225 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,55 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,83. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 22 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 107 633 135 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 18 133 135 F CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût lors de la budgétisation des activités de réformes.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique est de 86,7%. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (03) indicateurs. Sur une prévision de trois (03), la cible atteinte est de 2,6 soit 86,7% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	50,0%	50,0%	66,7%	33,3%



En conclusion, le ministère de l'industrie et du tourisme n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités ayant un coût mais a été efficace pour celles sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la politique industrielle du Togo :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,2. L'IPC n'a pu être calculé car aucun montant n'a été engagé. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Mise en place du dispositif pour rendre opérationnel des structures de la qualité et du fonds national de promotion de la qualité (FNPQ) :** La mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,09. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Extension des sites industriels à l'intérieur du pays : Acquisition du site industriel de la Kara :** 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.
- **Réalisation d'un géoréférencement des sites touristiques et unités hôtelières du Togo :** La mise en œuvre de l'activité n'a été efficace ni efficiente. Le responsable de l'activité n'a pas été performant car l'IPE et l'IPC n'ont pas pu être calculés.
- **Poursuite de la réorganisation du Ministère :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100 %. Le responsable de l'activité a été efficace.
- **Création du conseil supérieur du tourisme (CST) :** La mise en œuvre de cette activité est partielle avec un taux d'exécution physique de 60 %. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace.
- **Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT) :** L'activité a été réalisée à 100 %. Le responsable de l'activité a été efficace.

22.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités partiellement réalisées en 2018

Les activités réalisées sont au nombre de quatre (4). Il s'agit de :

- **Poursuite de la réorganisation du Ministère**

Indicateur de l'activité : décret d'organisation du MITo

Le projet de décret a été élaboré et passé en conseil des ministres en première lecture. Il est revenu au cabinet MITo puis retourné au Secrétariat Général du Gouvernement.

- **Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT)**

Indicateur de l'activité : projet de décret de création de l'agence nationale de développement du tourisme disponible

Une communication sur la création de l'agence est passée en conseil des ministres. L'avant-projet de décret est élaboré et envoyé au Secrétariat Général du Gouvernement (SGG).

- **Mise en place du dispositif pour rendre opérationnel des structures de la qualité et du fonds national de promotion de la qualité (FNPQ)**

Indicateur de l'activité : dispositif mis en place

Le comité d'opérationnalisation a été mis en place. Les décrets et arrêtés d'organisation et de fonctionnement ainsi que les profils de poste desdites structures sont élaborés et finalisés.

- **Extension des sites industriels à l'intérieur du pays : Acquisition du site industriel de la Kara**

Indicateur de l'activité : site industriel acquis

100 ha de terrains ont été acquis à Sarakawa pour site industriel dans la région de la Kara.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)**

Indicateur de l'activité : projet de décret de création du conseil supérieur du tourisme (CST) disponible

Le projet de décret a été élaboré et est en cours de validation.

- **Elaboration de la politique industrielle du Togo**

Indicateur de l'activité : document de la politique industrielle du Togo disponible

Le financement a été accordé par la BAD à travers le PAMOCI en novembre 2018. Un comité technique de pilotage de l'élaboration a été mis en place en décembre. Les termes de référence ont été élaborés. La réunion de lancement et de cadrage est prévue pour fin janvier 2019.

c- Activités non réalisées en 2018

Une (1) seule activité n'a pas été réalisée. Il s'agit de :

- **Réalisation d'un géoréférencement des sites touristiques et unités hôtelières du Togo**

Indicateur de l'activité : nombre de sites touristiques et d'unités hôtelières géoréférencés

L'activité n'a pas été réalisée faute de financement.

23. Secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

23.1. Evaluation de la performance (Tableau 1)

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
			2018	Valeur de l'indicateur réalisée en 2018	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cib la planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Organisation d'un atelier d'appropriation du plan d'action national de mise en œuvre des recommandations au titre du 2ème cycle de l'EPU et des organes de traités par les structures étatiques	Mme HODO/DPC	Rapport de l'atelier d'appropriation du plan disponible	1	1	8 569 400	8 403 900	7	8 569 400	1	1,02	7	8 403 900
Elaboration et soumission du rapport initial sur la convention pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées	Mme HODO/DPC	Rapport élaboré et soumis	1	0,68	3 250 000	1 391 400	8	2 210 000	0,68	1,59	11,8	2 046 176
Sensibilisation sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenneté (Diffusion de supports de communication)	Mme MESSAN-PIERUCCI Tchotcho Marcelline / DGCD/DGDH	Nombre de contrat de diffusion avec les médias	22	22	7 500 000	6 500 000	9	7 500 000	1	1,15	9	6 500 000
Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en éducation aux droits de l'homme	Mme MESSAN-PIERUCCI Tchotcho Marcelline / DGCD/DGDH	Nombre des inspecteurs et conseillers pédagogiques formés	40	0	2 513 000	254 000	4	0	0	0	-	-
Organisation d'une rencontre de réflexion, d'échanges et de partage avec les institutions de la République sur la culture démocratique	M. ODIE Kossi N'kpako/ DRD	Nombre d'acteurs rencontrés	40	0	2 660 000	474 891	4	0	0	0	-	-
Organisation d'un cadre d'échanges avec les acteurs sociopolitiques sur le rôle des femmes dans la prévention des conflits	M. ODIE Kossi N'kpako/ DRD	Nombre d'acteurs rencontrés	50	0	2 660 000	474 891	5	0	0	0	-	-
TOTAL			154	23,7	27 152 400	17 499 082	9	4 175 122	0,15	0,24	58,53	113 135 000

23.2. Evaluation de l'efficacité (Tableau 2)

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	CIBLE PLANIFIÉE	CIBLE ATTEINTE	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondération des tâches
Réorganisation du secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme	M. ATCHOLE Essodong /SG	Projet de décret transmis au SGG	1	0,72	5	72
TOTAL			1	0,72	5	72

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le Secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme a planifié 27 152 400 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (6) indicateurs prévus pour l'année 2018.

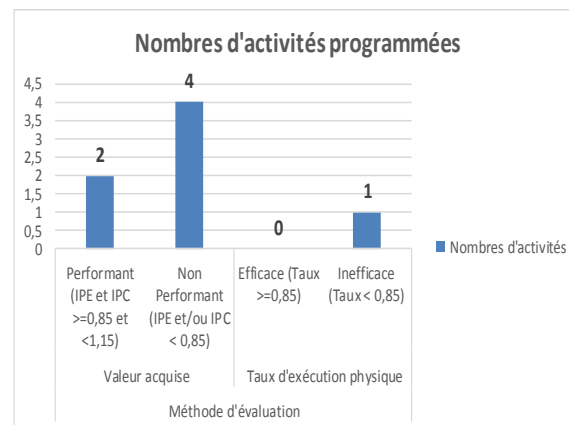
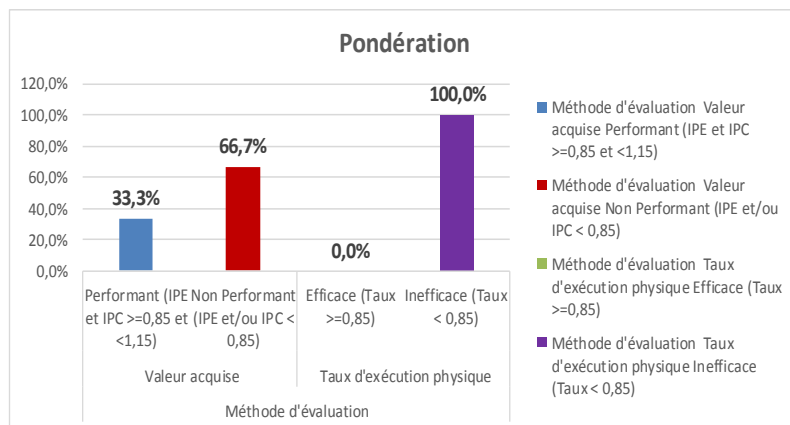
La valeur acquise des deux activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 17 499 082 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,15 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,24. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 58 mois 16 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 113 135 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le Secrétariat d'Etat a mis en œuvre deux (2) activités de réformes sur six (6) ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 85 982 600 F CFA.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité dont le coût n'a pas pu être estimée, évaluée dans le tableau 2 le taux moyen d'exécution physique est de 72,0%. Le résultat de cette activité est mesuré à travers un (1) indicateur. Sur une prévision de un (1), la cible atteinte est de 0,72 soit 72,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pondération	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%



En conclusion, le Secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme n'a pas été performante dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût ni efficace pour celle sans coût.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Organisation d'un atelier d'appropriation du plan d'action national de mise en œuvre des recommandations de l'EPU et des organes de traités** : 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.
- **Elaboration et soumission du rapport initial sur la convention pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,68 et 1,59. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Sensibilisation sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenneté (Diffusion de supports de communication)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,15. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en éducation aux droits de l'homme** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'une rencontre de réflexion, d'échanges et de partage avec les institutions de la République sur la culture démocratique** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Organisation d'un cadre d'échanges avec les acteurs sociopolitiques sur le rôle des femmes dans la prévention des conflits** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

23.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2018 sont au nombre de six (6). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2018

Deux (02) activités ont été réalisées. Il s'agit de :

- **Organisation d'un atelier d'appropriation du plan d'action national de mise en œuvre des recommandations au titre de l'EPU et des organes de traités par les structures étatiques**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'atelier d'appropriation du plan disponible

Dans le cadre de l'amélioration constante de la situation des droits de l'homme au Togo, un atelier de vulgarisation et d'appropriation du plan d'action national des recommandations au titre de l'examen périodique universel (EPU) et des organes de traités prévu a été organisé en deux phases.

La première phase a eu lieu à l'hôtel le Berceau de Notsè en juillet 2018 avec l'appui du PNUD. La seconde s'est tenue à la salle Entente du CASEF à Lomé en décembre 2018 avec le budget d'investissement de l'Etat.

Au cours des travaux du 1^{er} atelier, une cinquantaine de participants notamment les secrétaires généraux et chefs de programmes de l'administration centrale des départements ministériels et autres institutions de la République ont été sensibilisés sur l'importance de leur rôle et sur la nécessité de leur implication dans la prise en compte des recommandations issues de l'EPU et des organes de traités dans les stratégies et actions de développement.

Ils ont également été sensibilisés sur leur responsabilité dans le processus de suivi de la mise en œuvre et de collecte des données et informations à mettre à la disposition des points focaux membres de la commission interministérielle de rédaction des rapports initiaux et périodiques (CIRR).

Au cours des travaux du 2^{ème} atelier, une cinquantaine de participants, notamment les membres de la commission interministérielle de rédaction des rapports et de suivi des recommandations sur les droits de l'homme (CIRR), les représentants des institutions de la République et des organisations de défense des droits de l'homme se sont appropriés le contenu du plan d'actions de mise en œuvre des recommandations de l'Examen périodique universel (EPU) et des organes de traités en vue de son exécution et du suivi efficace et concertée desdites recommandations.

- **Sensibilisation sur les valeurs des droits de l'homme et promotion de la citoyenneté (Diffusion de supports de communication)**

Indicateur de l'activité : Nombre de contrats de diffusion avec les médias

Les termes de référence de l'activité sont élaborés, validés et transmis aux PTF pour financement. Les messages sur les valeurs des droits de l'homme et la promotion de la citoyenneté ont été conçus et enregistrés. Les contrats ont été signés avec vingt-deux radios sélectionnées. La diffusion de ces messages est en cours. La fin de l'activité prévue pour décembre 2018 est prorogée jusqu'en février 2019.

b- Activités partiellement réalisées en 2018

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

- **Réorganisation du secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme**

Indicateur de l'activité : Projet de décret transmis au SGG

L'avant-projet de décret de réorganisation du SEDH, l'organigramme, le document des liens fonctionnels entre les services SEDH ont été élaborés par les services techniques et transmis au secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF) pour observations et transmission au secrétariat général du Gouvernement (SGG).

- **Elaboration et soumission du rapport initial sur la convention pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées**

Indicateur de l'activité : Rapport élaboré et soumis

L'activité est en cours. L'avant-projet du rapport a été élaboré et validé lors d'un atelier de validation technique organisé en novembre 2018, à la salle Entente du CASEF à Lomé, avec l'appui financier du PNUD.

L'atelier qui a regroupé les membres de la commission interministérielle de rédaction des rapports et de suivi des recommandations sur les droits de l'homme(CIRR) et une équipe technique du SEDH, a permis d'enrichir le projet dudit rapport au niveau technique et de poursuivre la collecte des données en vue de la validation nationale.

- **Formation des inspecteurs et conseillers pédagogiques en éducation aux droits de l'homme**

Indicateur de l'activité : Nombre des inspecteurs et conseillers pédagogiques formés

Les termes de référence de l'activité ont été élaborés et soumis au ministère de l'économie et des finances, les fonds engagés ont été mandatés. L'achat des fournitures a été effectué. Le SEDH est toujours dans l'attente du décaissement des fonds de la prise en charge des participants.

- **Organisation d'une rencontre de réflexion, d'échanges et de partage avec les institutions de la République sur la culture démocratique**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs rencontrés

Les termes de référence de l'activité ont été élaborés et soumis au ministère de l'économie et des finances, les fonds engagés ont été mandatés. L'achat des fournitures a été effectué. Le SEDH est toujours dans l'attente du décaissement des fonds de la prise en charge des participants.

- **Organisation d'un cadre d'échanges avec les acteurs sociopolitiques sur le rôle des femmes dans la prévention des conflits**

Indicateur de l'activité : Nombre d'acteurs rencontrés

Les termes de référence de l'activité ont été élaborés et soumis au ministère de l'économie et des finances, les fonds engagés ont été mandatés. L'achat des fournitures a été effectué. Le SEDH est toujours dans l'attente du décaissement des fonds de la prise en charge des participants.

Conclusion et recommandations

La volonté du Gouvernement de mener des réformes pour une meilleure gestion des affaires publiques s'est concrétisée à fin décembre 2018, par de nombreuses réalisations dans les départements ministériels et institutions de l'Etat.

Au total, 289 activités de réformes ont été programmées, 157 ont été réalisées, 103 sont en cours de réalisation et 29 non réalisées soit 90,0% des activités réalisées ou en cours de réalisation.

Toutefois, l'évaluation par la méthode de la valeur acquise et au taux d'exécution physique ont fait ressortir des insuffisances qu'il convient de corriger pour une bonne appréciation des progrès dans la mise en œuvre des activités de réformes inscrites dans les plans de travail et budget annuel (PTBA) des ministères et institutions.

Les besoins portent principalement sur le financement des réformes. Le Gouvernement lance ainsi un appel aux Partenaires Techniques et Financiers pour soutenir ces réformes engagées. Ceci permettra aux ministères et institutions d'accélérer la mise en œuvre desdites réformes pour les prochains mois.