

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

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

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



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

REVUE DU PA-RGFP

Rapport de performance du PA-RGFP 2018-2020 à fin décembre 2018

(Avril 2019)

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	5
A. Evolution récente de la situation des finances publiques	6
1. Principaux chiffres des finances publiques	6
2. Principales mesures engagées en 2018.....	7
3. Méthodologie d'évaluation de la performance par la valeur acquise.....	9
4. Difficultés rencontrées	11
B. Evaluation de la performance du PA-RGFP.....	11
1. Mobilisation des ressources financières.....	12
2. Prévision, programmation et exécution budgétaires	17
3. Renforcement du contrôle	57
4. Informatisation des services.....	70
5. Marchés publics	75
Conclusion.....	85

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne
AN	Assemblée nationale
BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque 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
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
CGAF	Compte général de l'administration des finances
CPE	Comptables principaux de l'Etat
CPMP	Cellule de passation des marchés publics
CNDP	Comité national de la dette publique
CRT	Caisse de retraites du Togo
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DCF	Direction du contrôle financier
DGB	Direction générale du budget
DGC	Déclaration générale de conformité
DeMPA	Debt Management Performance Assessment
DFCEP	Direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan
DGSCN	Direction générale de la statistique et de la comptabilité nationale
DNCF	Direction nationale du contrôle financier
DNCMP	Direction nationale du contrôle des marchés publics
DSI	Direction des systèmes d'information
DTP	Durée totale planifiée pour réaliser l'activité
DUE	Délégation de l'Union européenne
ECA	Estimation du coût total à l'achèvement de l'activité
EDA	Estimation de la durée totale à l'achèvement de l'activité
ENA	Ecole nationale d'administration
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
GUCE	Guichet unique du commerce extérieur
GUPGA	Guide de l'utilisateur de la plateforme de gestion de l'aide
HCM	Haut conseil de la mer
IGE	Inspection générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
IHPC	Indice harmonisé des prix à la consommation
INSEED	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IPE	Indice de performance sur l'échéancier
IPC	Indice de performance sur les coûts

ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEFPD	Ministère de l'économie, des finances et de la planification du développement
MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques du FMI
NBE	Nomenclature budgétaire de l'Etat
ONAEM	Organisme national chargé de l'Etat en mer
OTR	Office togolais des recettes
PAI	Projet d'appui institutionnel de l'Union européenne
PAMOCI	Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités
PA-RGFP	Plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques
PCE	Plan comptable de l'Etat
PE	Plan d'engagement
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PEMFAR	Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
PGD	Plan de gestion des données de la plateforme de gestion de l'aide
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissement public
PIMA	Public Investment Management Assessment
PLR	Projet de loi de règlement
PPM	Plan de passation de marchés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRECOMAT	Modèle de prévision des comptes macroéconomiques du Togo
ProDeG/GIZ	Projet Bonne gouvernance et Décentralisation de la GIZ
PROVONAT	Programme de volontariat national
PT	Plan de trésorerie
PTF	Partenaires techniques et financiers
RGCP	Règlement général de la comptabilité publique
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SEGUCE	Société d'exploitation du guichet unique du commerce extérieur
SICA	Système interbancaire de compensation automatique
SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
SIGMAP	Système intégré de gestion des marchés publics
SP-PRPF	Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers
STAR	Système de transfert automatisé et de règlement
SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TRE	Tableau des ressources et des emplois
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UTB	Union togolaise de banques
VA	Valeur acquise
VP	Valeur planifiée de l'activité

Introduction

Le dispositif de pilotage des réformes adopté en septembre 2010 prévoit l'organisation de deux revues chaque année. La deuxième revue de 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 ?*

Depuis l'introduction de cette nouvelle méthode d'évaluation, des observations sont faites par les acteurs de mise en œuvre des réformes.

A cet effet, il est prévu l'élaboration d'un manuel de suivi des réformes. En attendant la finalisation de ce document et son utilisation pour évaluer les activités de réformes, des améliorations ont été introduite pour prendre en compte l'efficacité dans la réalisation des activités de réformes dont les coûts de mise en œuvre n'ont pas pu être estimés.

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

A. Evolution récente de la situation des finances publiques

1. Principaux chiffres des finances publiques

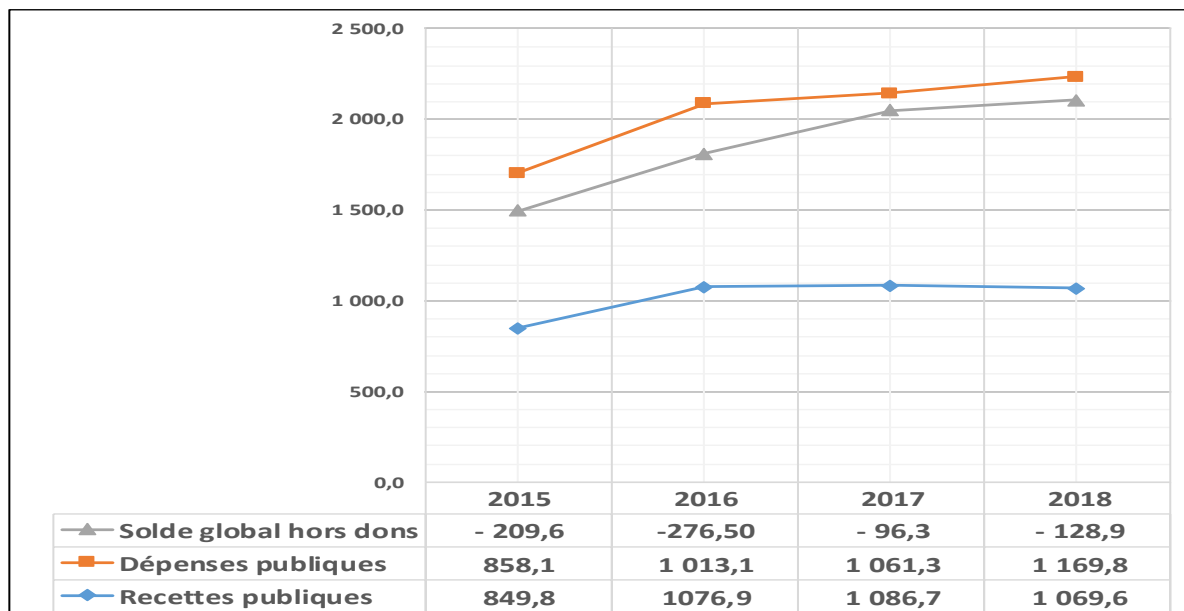
La situation des finances publiques sur la période 2015-2017 et à fin décembre 2018 se présente comme suit en milliards de FCFA :

Années	2015	2016	2017	Fin décembre 2018 Données provisoires
Recettes publiques	849,8	1 076,9	1 086,7	1 069,62
Recettes fiscales	516,3	568,5	563,2	546,94
<i>Recettes de la DGI/CI</i>	222,3	269,3	291,9	276,46
<i>Recettes de la DGD/CDDI</i>	294,0	299,2	271,3	270,48
Recettes non fiscales	52,3	45,6	55,6	110,41
Recettes des comptes spéciaux	2,3	5,4	2,7	2,64
Recettes extraordinaires (Dons et emprunts)	278,9	457,5	465,3	409,63
Dépenses publiques	858,1	1 013,1	1 061,3	1 169,8
Dépenses courantes et prêts nets	502,8	568,1	547,4	587,23
Dépenses en capital	277,7	327,8	174,5	201,69
Amortissement de la dette	74,8	116,0	293,1	316,12
Réduction des arriérés de paiement	2,8	1,2	50,4	64,76
Solde global hors dons	-209,6	-276,5	-96,3	-128,93
Solde global hors dons (base caisse)	-181,3	-275,3	-146,8	-193,71
Taux de pression fiscale (%)	21,2	21,6	20,6	18,6
Taux de croissance du PIB (%)	5,4	5,0	4,4	4,9
Taux d'investissement public (%)	11,4	12,5	6,3	6,9

Source : Direction générale des études et analyses économiques

Le solde global hors dons s'est davantage dégradé en 2018 où il s'est établi à -128,93 milliards de F CFA contre -96,3 en 2017 et -276,5 en 2016. Des efforts doivent se poursuivre pour augmenter les recettes et maîtriser les dépenses afin de respecter les prévisions budgétaires de 2019.

La trajectoire des déterminants sur la période 2015-2017 et à fin décembre 2018 se présente comme suit :



A fin décembre 2018, l'analyse des déterminants de la politique budgétaire révèle que les recettes publiques (dons et emprunts compris) se situent à 1 069,62 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 81,6% environ par rapport à la prévision annuelle du collectif de 1310,7 milliards de FCFA.

En ce qui concerne les dépenses publiques, elles se sont élevées, à fin décembre 2018, à 1 169,80 milliards de FCFA pour une prévision annuelle de 1147,3 milliards de FCFA au titre de la loi de finances rectificative de 2018 soit un taux d'exécution de 102,0%. Il est important de rappeler que les dépenses publiques sont toujours en constante augmentation d'année en année passant de 858,1 milliards de FCFA en 2015 à 1 013,1 milliards de FCFA en 2016 et à 1061,3 milliards de FCFA en 2017.

Par rapport aux dépenses d'investissement, il faut noter, qu'à fin décembre 2018, elles ont connu un niveau d'exécution de 201,7 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 62,9% par rapport aux prévisions du collectif qui sont de 320,9 milliards de FCFA. En effet, le rythme des investissements est essentiellement lié à la politique de construction et de réhabilitation des infrastructures routières en vigueur depuis quelques années.

2. Principales mesures réalisées 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'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 poursuite de la réforme du foncier : le vote par l'AN du code foncier et domanial en juin 2018 ;
- l'adoption du nouveau code général simplifié des impôts en novembre 2018 ainsi que du livre de procédures fiscales ;
- la poursuite des travaux de mise en place du cadastre fiscal de Lomé par le rattachement des divisions cadastre et conservation foncière au commissariat des impôts : par l'arrêté n°011/MEF/SG de février 2018 ;
- la mise en place d'un nouveau calendrier budgétaire intégrant les innovations du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques ;
- la formation des acteurs budgétaires en Autorisation d'engagement et crédits de paiement et la transformation ;
- le vote de la Loi sur la décentralisation en janvier 2018. Cette loi prend en compte le transfert des compétences et des ressources ;
- la prise du décret fixant de nouveaux seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics ;

- 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.

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

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 pour les exercices 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 dont les coûts n'ont pu être estimés.

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise repose sur les questions suivantes :

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

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 efficiente¹.

Si l'IPE est supérieur à 0,85 et IPC inférieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme efficace² mais inefficente.

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 efficiente³.

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 ou égal à 0,85, alors la mise en œuvre est considérée comme inefficace.

¹ 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.

² IPE supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les délais de réalisation de l'activité ont été surévalués ou l'activité couvre plusieurs années.

³ 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.

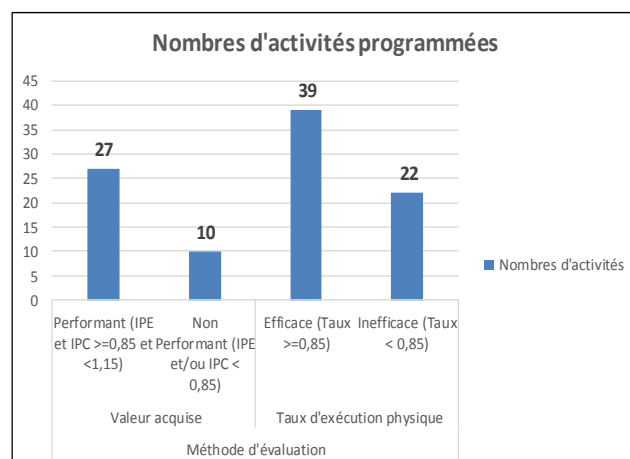
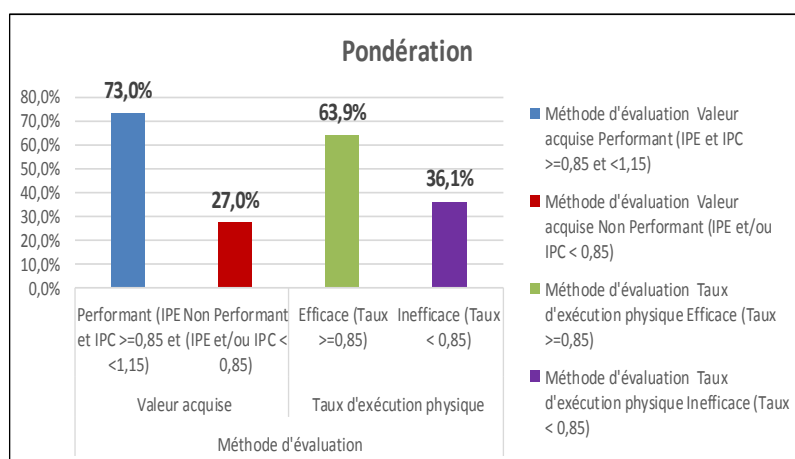
4. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes du PA-RGFP

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



La mise en œuvre des activités de réformes a été satisfaisante avec 66 activités performantes suivant la valeur acquise et efficace suivant le taux d'exécution physique, soit un taux de réalisation de 67,3%. Ce score traduit l'engagement à mettre en œuvre les réformes même si le rythme est encore lent.

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.

B. 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

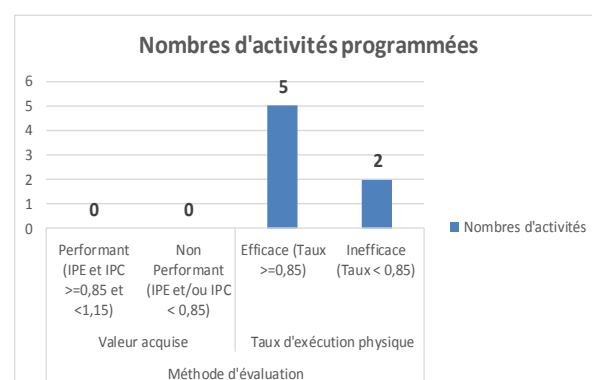
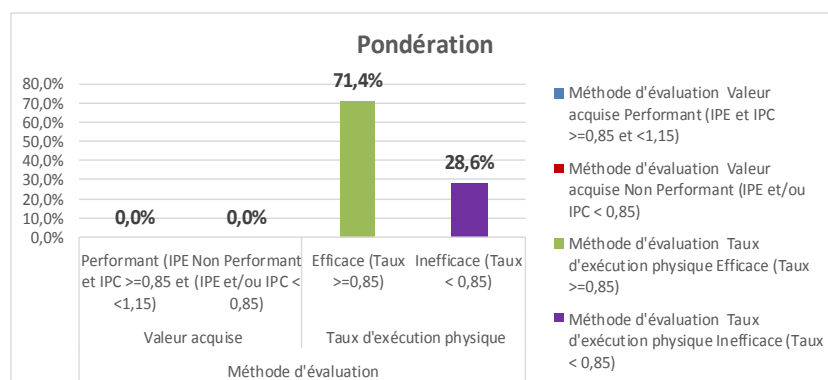
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

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

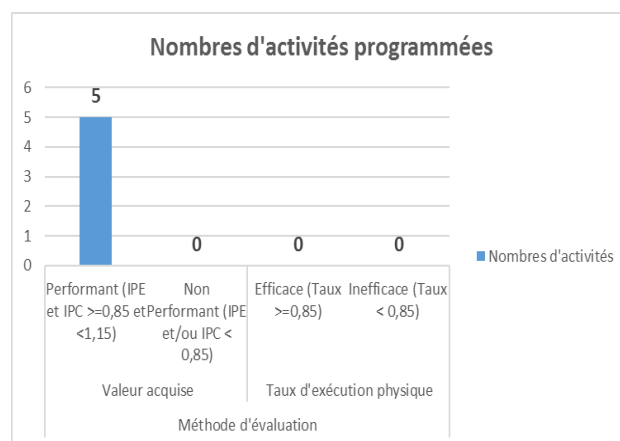
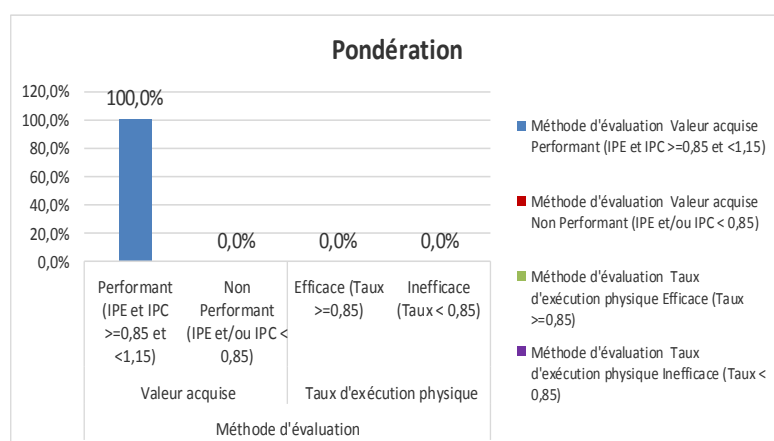
Selon le PTBA, le ministère de la planification du développement a planifié 110 318 956 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2018.

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.

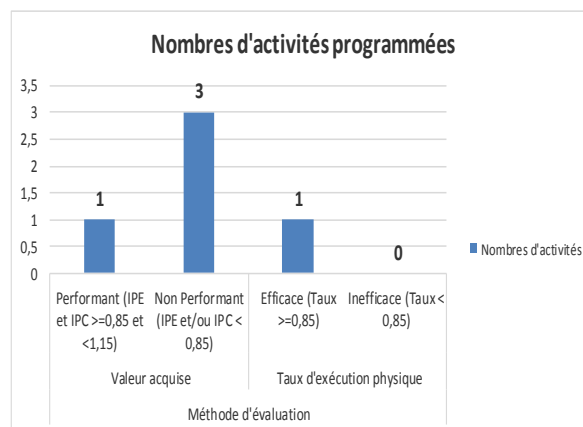
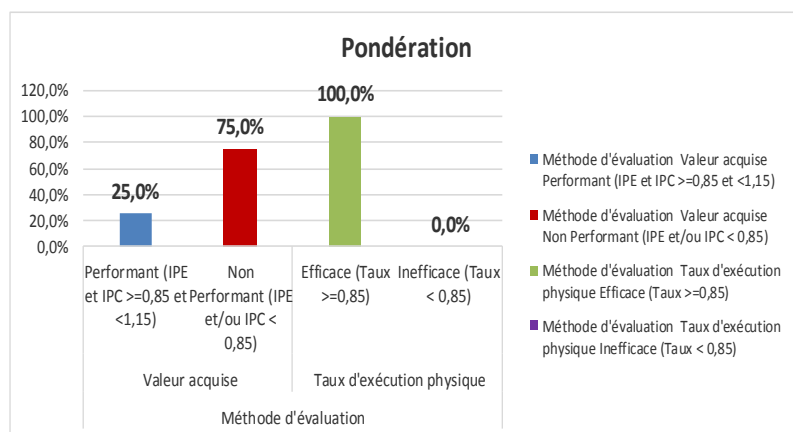
La valeur acquise de ces indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 51 595 057 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,60 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,74. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (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 prévision de la DGEAE d'améliorer les prévisions macroéconomiques. Par ailleurs, la DGEAE a bénéficié des assistances techniques d'AFRITAC de l'Ouest dans ce sens. Ainsi, l'actualisation des prévisions a été faite.

S'agissant de l'élaboration des prévisions des principaux indicateurs macroéconomiques et l'élaboration des prévisions 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 prévision des recettes fiscales et celle en matière de prévision 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 disponibles	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.

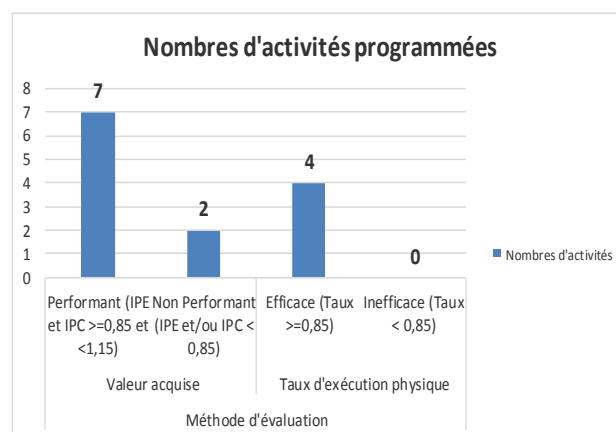
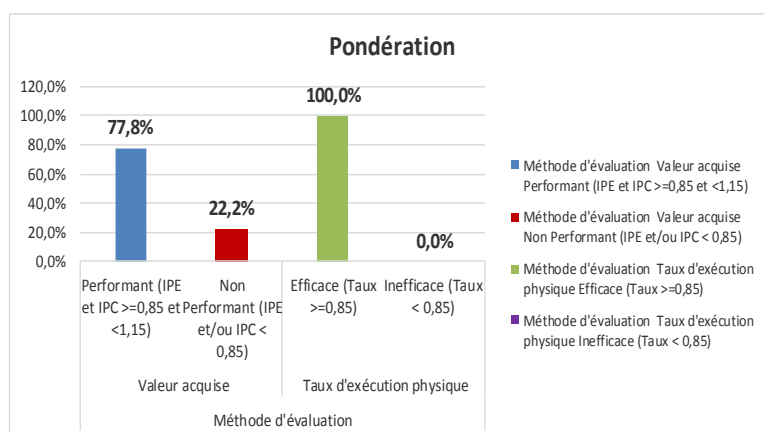
La valeur acquise des neuf (9) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 56 648 695 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,85 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,99. L'estimation de 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.

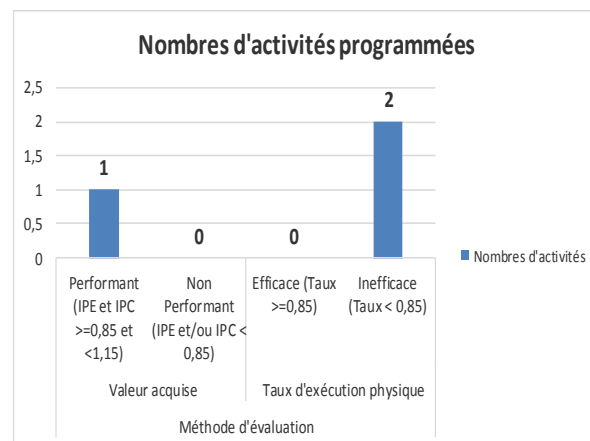
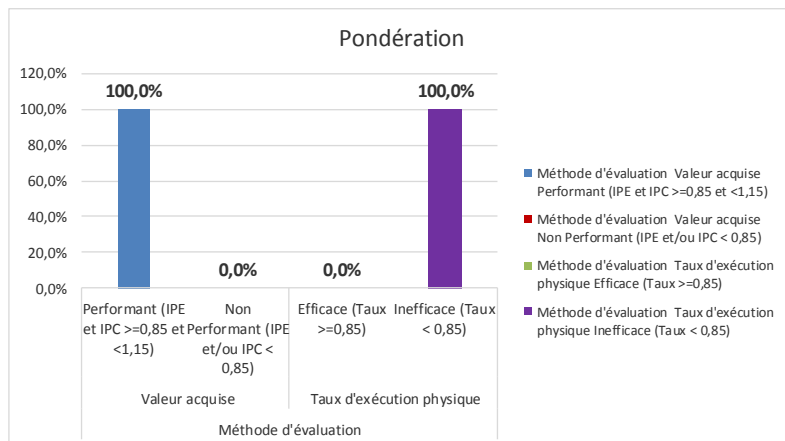
La valeur acquise de l'indicateur, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 48 026 628 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,28. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (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	1	1	6	100

		plans de trésorerie				
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

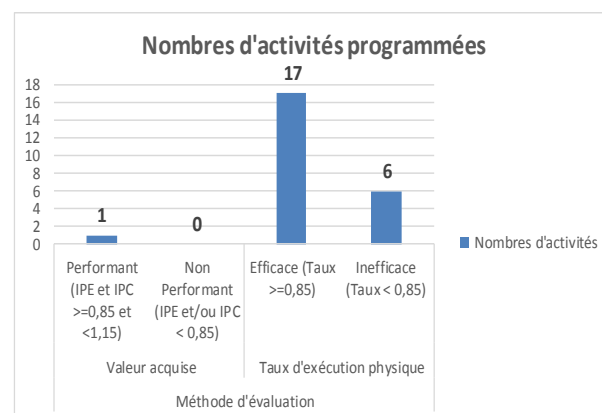
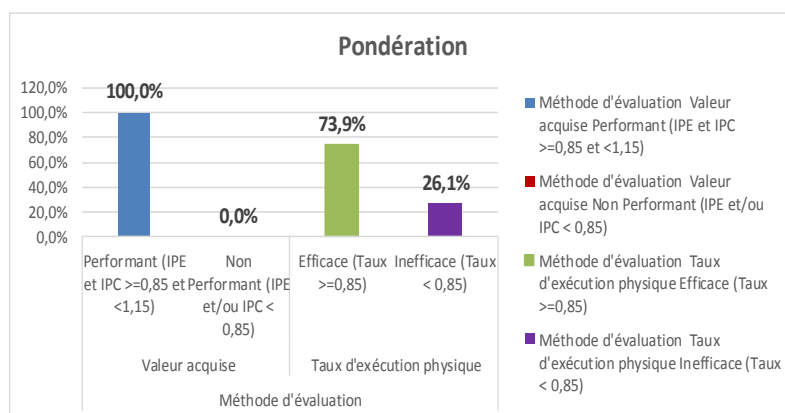
6 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 47 435 110 FCFA.

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 réalisé 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.

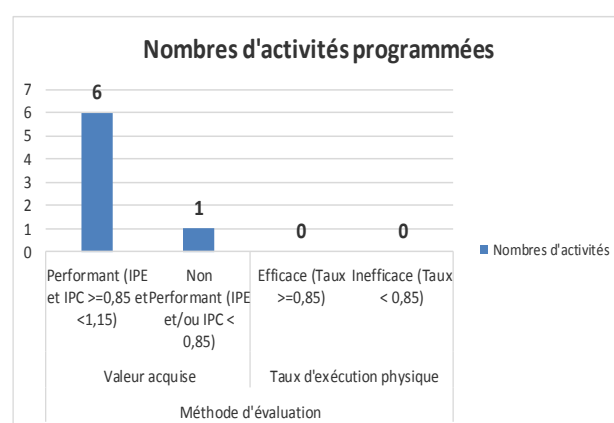
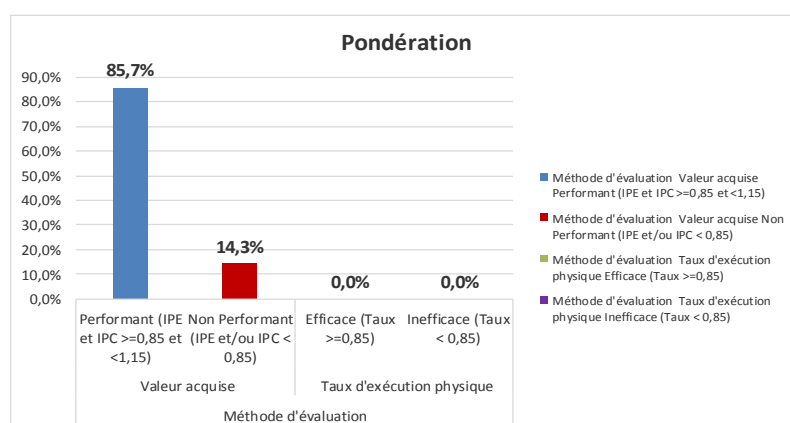
La valeur acquise de ces sept (7) indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 201 396 777 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 0,95 et 0,97. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités 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

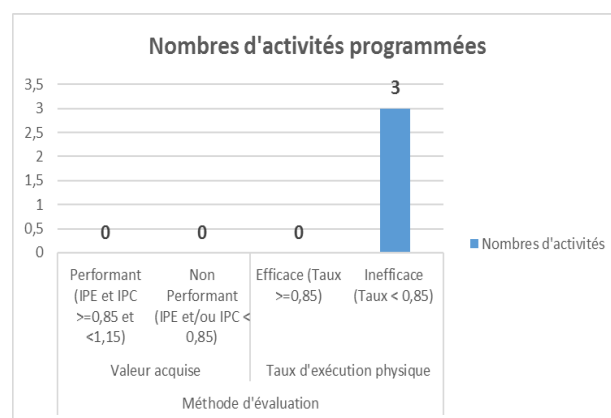
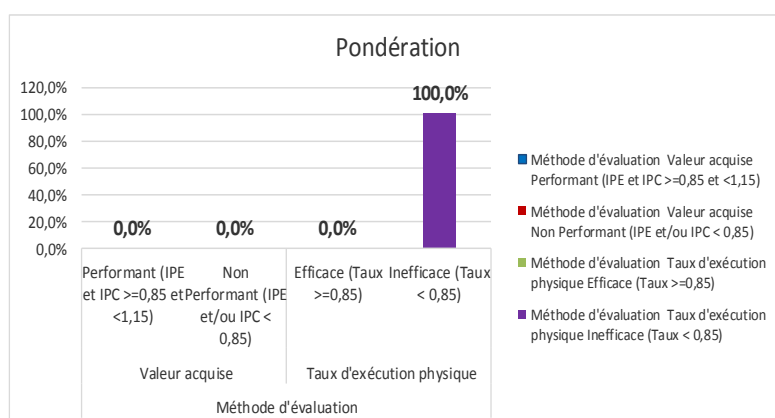
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

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

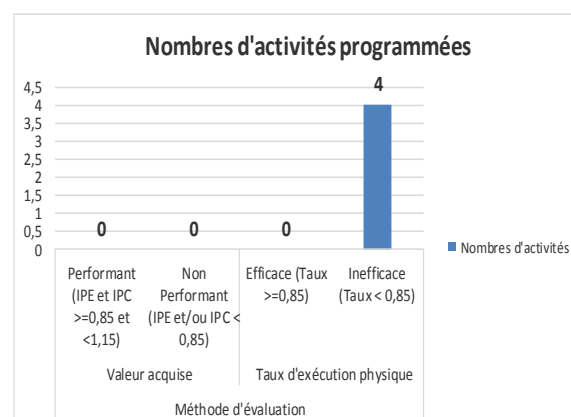
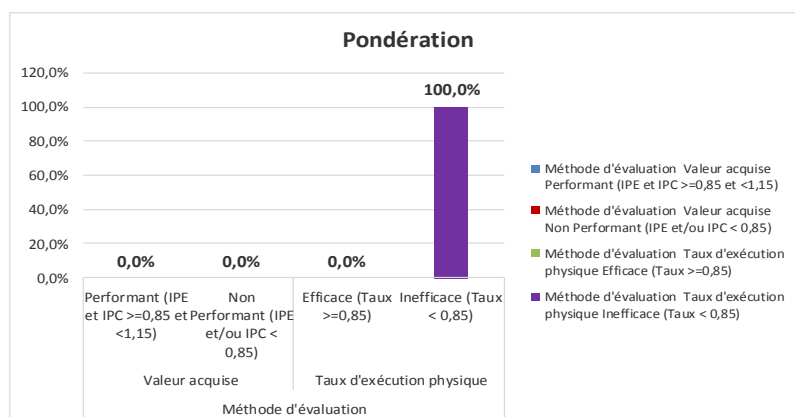
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

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

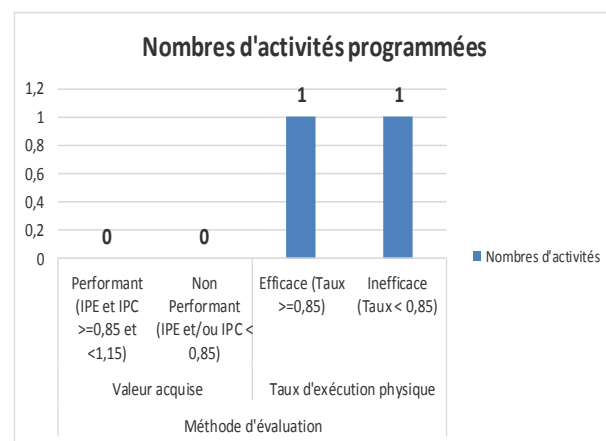
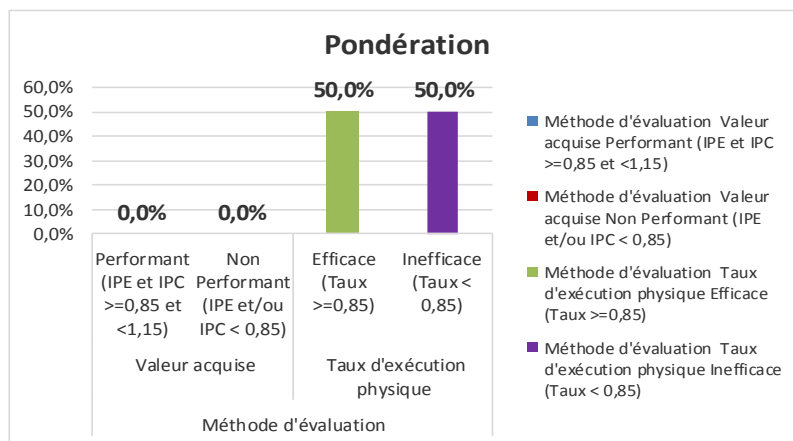
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

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

3.3.1. Etat de mise en œuvre des réformes

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.

3.3.1.1. 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

3.3.1.2. 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
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.

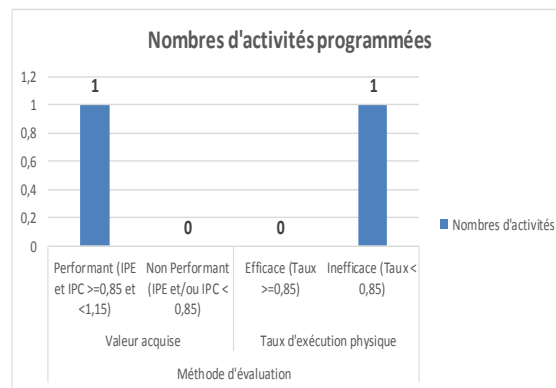
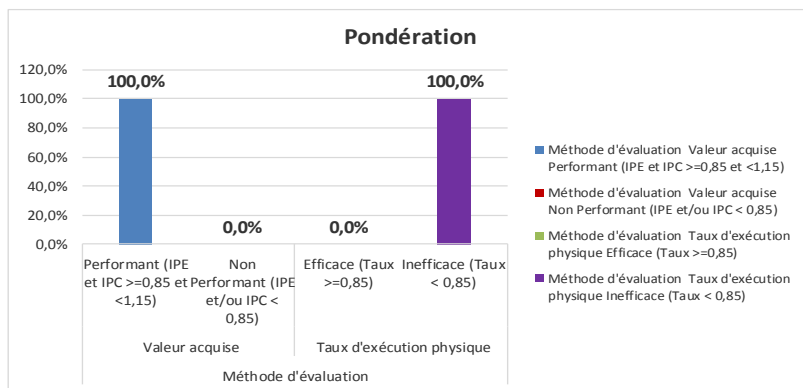
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 42 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée 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.

3.3.1.3. 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.

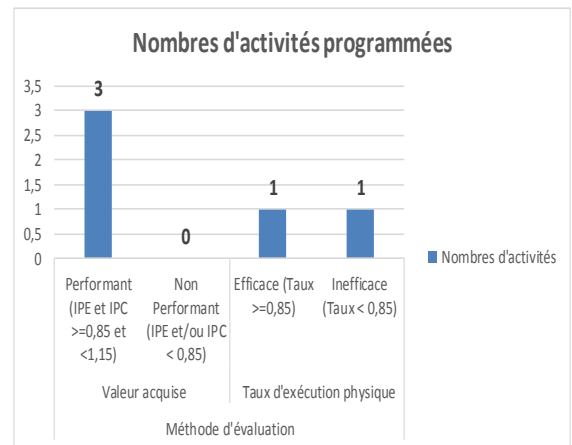
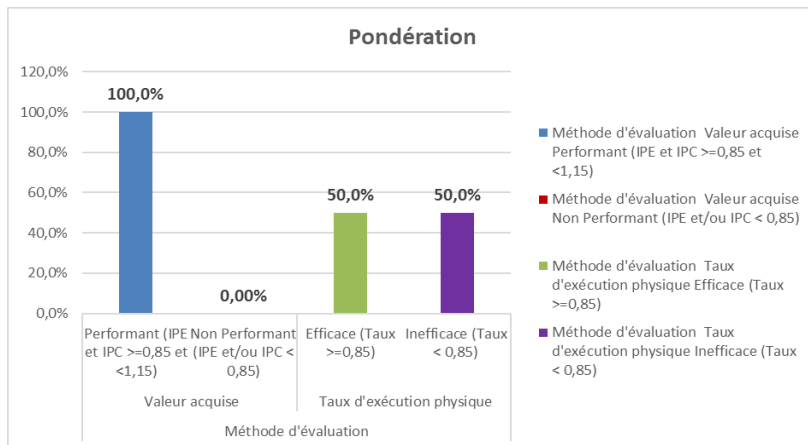
La valeur acquise des trois activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 37 190 266 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,02. L'estimation de la durée 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 habilitier 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)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE = \frac{VA}{VP}$	$IPC = \frac{VA}{CR}$	$EDA = \frac{DT}{IPE}$	$ECA = \frac{VP}{IPC}$
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.

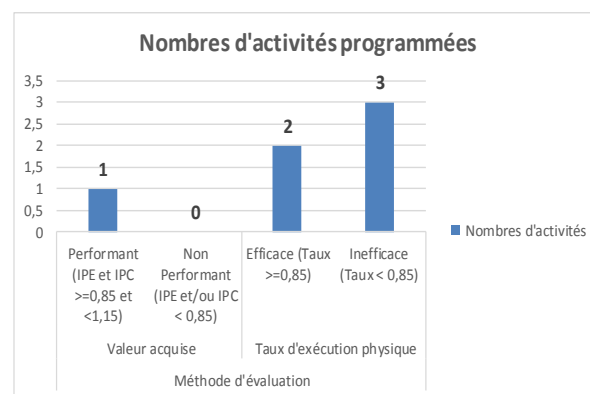
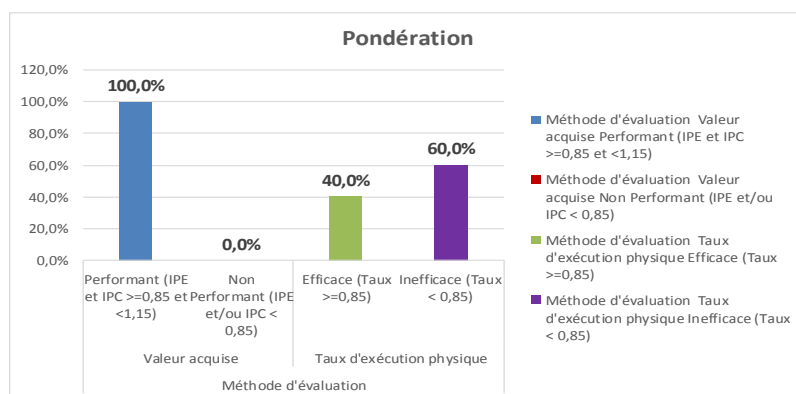
La valeur acquise de cette activité évaluée selon la méthode de la valeur acquise c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 75 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire 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.

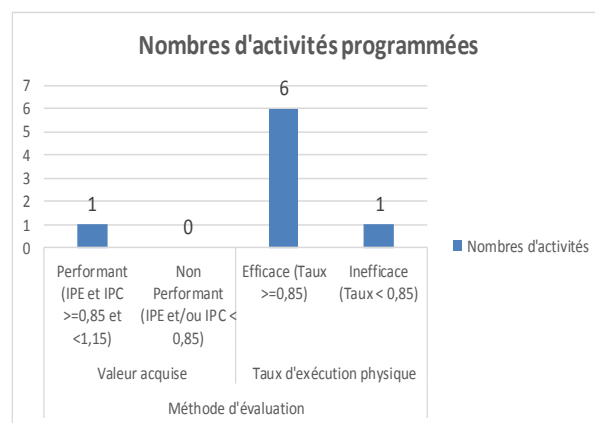
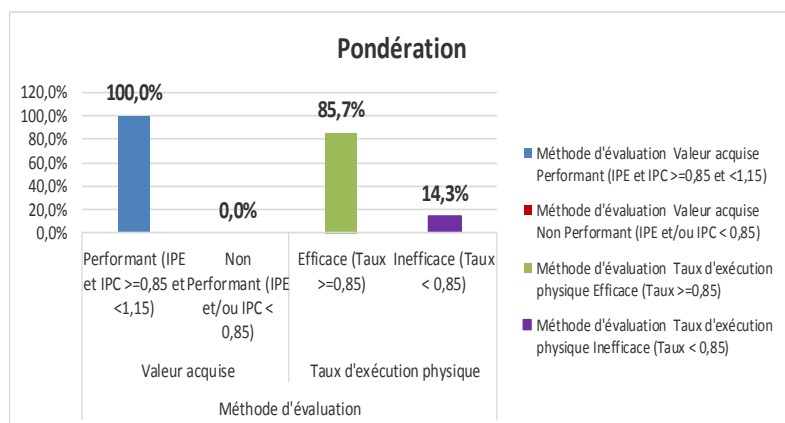
Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la direction nationale du contrôle des marchés publics a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût durant 2018. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour

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

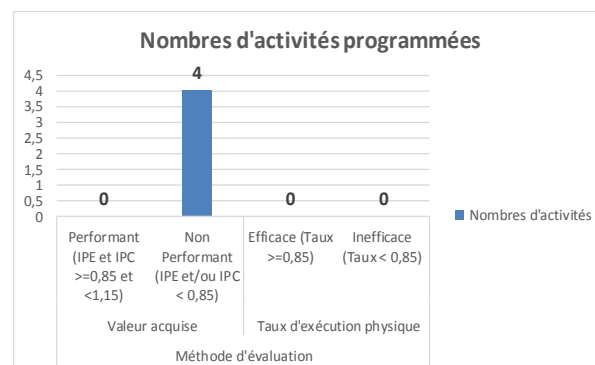
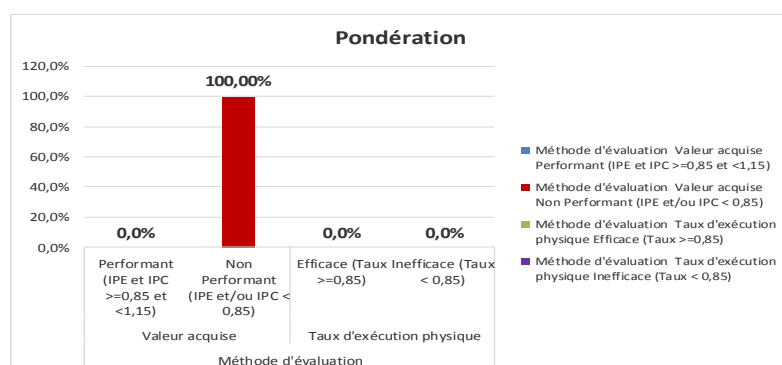
Selon le PTBA, l'Autorité de régulation des marchés publics a prévu 57 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurables à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2018.

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.

Conclusion

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.

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

Au total 98 activités de réformes ont été programmées, 53 ont été réalisées, 36 sont en cours de réalisation et 9 non réalisées soit 90,8% 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.

En outre, des efforts supplémentaires doivent être déployés par l'ensemble des acteurs au niveau de l'identification, de la planification et de la budgétisation des activités de réformes.