

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

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

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

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



**RAPPORT DE PERFORMANCE DES REFORMES
DANS LES MINISTERS ET INSTITUTIONS
DE L'ETAT A FIN DECEMBRE 2019**

AOÛT 2020

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	6
I. Synthèse des résultats à fin décembre 2019.....	7
1.1. Situation économique et financière à décembre 2019.....	7
1.1.1. Contexte des réformes	7
1.1.2. Analyse de la situation économique et financière	7
1.2. Principales mesures réalisées au cours de l'année 2019.....	9
1.3. Méthodologie d'évaluation de la performance par la valeur acquise	13
1.4. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes.....	15
1.5. Difficultés rencontrées.....	17
II. Evaluation de la performance du PA-RGFP et dans les différents départements ministériels.....	17
A- Evaluation de la performance du PA-RGFP.....	17
1. Mobilisation des ressources financières	17
2. Prévision, programmation et exécution budgétaires	24
3. Renforcement du contrôle	52
4. Informatisation des services	66
5. Marchés publics.....	69
B- Evaluation de la performance des réformes dans les différents départements.....	77
1. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat et de la Jeunesse.....	77
2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	80
3. Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de la Réforme Administrative et de la Protection Sociale.....	84
4. Ministère des Postes, de l'Economie Numérique et des Innovation Technologiques.....	88
5. Ministère des Infrastructures et des Transports	94
6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.....	99
7. Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et des Togolais de l'Extérieur.....	105
8. Ministère de l'Agriculture, de la Production Animale et Halieutique.....	109
9. Ministère de l'Eau, de l'Équipement Rural et de l'Hydraulique Villageoise	116
10. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	118
11. Ministère du Commerce, de l'Industrie du Développement du Secteur Privé et de la Promotion de la Consommation Locale	123
12. Ministère de l'Environnement, du Développement Durable et de la Protection de la Nature	128
13. Ministère de la Ville, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Salubrité Publique	134
14. Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire	139
15. Ministère de la Justice	144
16. Ministère de la Communication, des Sports et de l'Éducation à la Citoyenneté et au Civisme	149
17. Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique.....	152
18. Ministère des Mines et des Énergies	156
19. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation.....	161
20. Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération	167
21. Ministère chargé de l'Enseignement Technique, de la Formation et de l'Insertion Professionnelle	173
22. Ministère de la Culture, du Tourisme et des Loisirs	177
23. Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République.....	182
Conclusion et recommandations.....	186

SIGLES ET ABREVIATIONS

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

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

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

Introduction

Le dispositif de pilotage des réformes adopté en septembre 2010 prévoit l'organisation de deux revues chaque année. La deuxième revue au titre de l'année 2018, 1er au 2 avril 2019, a permis de faire le point sur les réalisations des réformes des finances publiques à fin décembre 2018 et d'effectuer un glissement du plan d'actions pour la période 2019-2021. Cette revue a été également l'occasion pour les différents acteurs d'élaborer et de faire valider leurs plans de travail pour l'année 2019 en vue de faciliter un meilleur suivi des réformes mises en œuvre par les différentes structures impliquées.

Aussi, des réformes importantes ont-elles été menées au cours du premier semestre de l'année 2019, notamment la mise en œuvre du programme économique et financier avec le FMI, les mesures issues des programmes des appuis budgétaires avec la BM et de l'UE qui portent entre autre, sur l'amélioration de l'efficacité et de la transparence des procédures d'investissements public, le renforcement des capacités, les dispositions nécessaires à la tenue de la comptabilité matière, la gestion de la trésorerie, la gestion de la dette, l'amélioration du climat des affaires, la poursuite du processus de mise en œuvre du budget programme,...etc.

La méthode de la valeur acquise est un outil de 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-t-il pour l'achèvement du projet ou de la réforme ?

Depuis l'introduction de cette nouvelle méthode d'évaluation, des demandes de renforcement de capacités des acteurs sont faites par les acteurs chargés de la mise en œuvre des réformes.

A cet effet, il est prévu l'élaboration d'un manuel contenant les principaux outils de mesures de la performance des réformes. En attendant la finalisation de ce document et son utilisation pour évaluer les activités de réformes, des améliorations ont été introduites 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 2019.

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

I. Synthèse des résultats à fin décembre 2019

1.1. Situation économique et financière à décembre 2019

1.1.1. Contexte des réformes

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

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

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

1.1.2. Analyse de la situation économique et financière

1.1.2.1. Evolution économique nationale

En 2019, l'activité économique a évolué dans un environnement national marqué par l'achèvement du Programme appuyé par la Facilité élargie du crédit (FEC) du Fonds monétaire international (FMI), l'exécution du Plan national de développement (PND 2018-2022) notamment en matière d'assainissement des finances publiques et d'amélioration du climat des affaires.

Le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 5,3% en 2019 contre 4,9% en 2018 grâce à la performance enregistrée dans tous les secteurs d'activités. Cette croissance s'est faite dans un contexte d'inflation maîtrisée, le taux de croissance de l'indice national harmonisé des prix à la consommation étant ressorti à 0,7% par rapport à 2018.

Le PIB nominal en 2019 s'élève à 3.216,7 milliards de FCFA, en augmentation de 8,0% par rapport à 2018. Au cours de ces dernières années, le PIB par tête s'est amélioré de façon constante.

a- Evolution de l'offre globale

Du côté de l'offre, la croissance en 2019 est tirée par les trois secteurs d'activité.

- **Le secteur primaire**

La valeur ajoutée (VA) du secteur primaire a enregistré une hausse de 2,2% en 2019 par rapport à 2018, en liaison avec la progression des valeurs ajoutées des branches « Agriculture vivrière » (+1,7%), « Agriculture d'exportation » (+4,4%) suite à l'enregistrement d'une bonne pluviométrie sur l'année, et « Elevage et chasse » (+1,4%) et « Sylviculture et pêche » (+5,3%). La contribution à la croissance du secteur primaire est de +0,5 point en 2019 contre 0,7 en 2018.

- **Le secteur secondaire**

La valeur ajoutée du secteur secondaire a progressé de 6,0% en 2019. A l'exception des branches « Industries extractives » et « Travail du bois » qui ont enregistré des baisses respectives de 14,4% et 1,3%, toutes les autres branches du secondaire ont enregistré des hausses. En effet, les VA des branches « Produits alimentaires », « Fabrication du textile », « Autres activités manufacturières »,

« Production d'électricité gaz et eau » et « Construction » ont augmenté respectivement de 2,9%, 6,7%, 1,6%, 19,9% et 13,1%. La contribution à la croissance du secteur secondaire est de +1,0 point.

- **Le secteur tertiaire**

Dans le secteur tertiaire marchand, la valeur ajoutée a enregistré un accroissement de 4,6% suite à la progression de la VA de toutes les branches, notamment le « Commerce » (+2,2%), la « Réparation » (+4,9%), les « Hôtels Bars et Restaurants » (+7,7%), les « Transports et Télécommunications » (+5,6%), les « Activités financières » (+5,4%) et les « Services aux entreprises » (+4,7%). Sa contribution à la croissance du PIB est de +1,4 point en 2019.

b- Evolution de la demande globale

La croissance du PIB en 2019 est portée, par les investissements et la consommation finale. La consommation finale à prix courant représente 85,2% du PIB en 2019 contre 86,6% en 2018. Elle est composée de 81,1% de la consommation finale privée et 18,9% de la consommation finale publique. La consommation finale privée a progressé de 9,7% en terme nominal, par rapport à 2018. Le taux d'investissement est passé de 25,3% en 2018 à 26,3% en 2019 sous l'effet de la hausse des investissements publics qui ont progressé de 16,4%.

c- Prix et inflation

La moyenne de l'Indice National Harmonisé des Prix à la Consommation (INHPC) sur l'année 2019 se chiffre à 104,1 contre 103,4 en 2018, soit un taux d'inflation de 0,7%. Cette progression résulte essentiellement de la hausse des prix observée au niveau des fonctions « Transports », « Restaurants et hôtels » et « Logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles » qui ont progressé respectivement de 3,8%, 1,6% et 0,8%.

d- Commerce extérieur

Au terme des douze mois de 2019, les exportations en valeur ont diminué alors que les importations ont connu une hausse. La fermeture des frontières du Nigeria avec ses pays limitrophes a fortement affecté les échanges du Togo avec ce pays. En 2019, les exportations f.o.b. ont atteint 451,2 milliards de FCFA contre 495,4 milliards de FCFA un an auparavant, soit une baisse de 8,9%.

e- Finances publiques et dette

La situation consolidée de l'exécution des opérations financières de l'Etat à fin décembre 2019 fait ressortir un déficit, dons compris, de 37,51 milliards de FCFA moins important que celui de fin décembre 2018 d'un montant de 87,79 milliards de FCFA. Ce déficit résulte d'un niveau d'exécution des dépenses plus important que celui de la mobilisation des ressources.

Les recettes de l'Etat (hors dons) mobilisées en 2019 s'établissent à 699,26 milliards de FCFA, en progression de 5,9% par rapport à 2018. Ces réalisations représentent 94,2% des prévisions annuelles. Ce résultat s'explique principalement par la bonne performance enregistrée dans la mobilisation des recettes fiscales, les recettes non fiscales s'étant, pour leur part, inscrites en baisse.

Les dépenses totales et prêts nets ordonnancés, au terme des douze mois de 2019, s'établissent à 858,55 milliards de FCFA, en progression de 8,8% par rapport à 2018. Ces dépenses représentent 91,4% des prévisions annuelles.

Au terme de 2019, le financement du déficit budgétaire (solde global base caisse, dons compris), estimé à 37,51 milliards de FCFA, a été pris en charge par des ressources intérieures d'un montant de -131,68 milliards de FCFA et des ressources extérieures à hauteur de 169,19 milliards de FCFA.

Le stock de la dette publique au 31 décembre 2019 se chiffre à 2.196,6 milliards de FCFA, en augmentation de 0,3% par rapport à fin décembre 2018. Au 31 décembre 2019, l'encours de la dette publique (dette extérieure et dette intérieure) rapporté au PIB est de 68,3%. L'encours de la dette extérieure totale se chiffre à 750,2 milliards de FCFA contre 600,8 milliards de FCFA à fin décembre 2018, soit une augmentation de 24,9%. Cette composante de la dette représente 34,2% du portefeuille de la dette totale, soit 23,3% du PIB. A contrario, l'encours de la dette intérieure a enregistré une baisse de 9,0% en passant de 1.590,3 milliards de FCFA à fin 2018 à 1.446,4 milliards de FCFA au 31 décembre 2019. Cette diminution est due principalement à l'opération de dation en paiement avec la CNSS ainsi que l'opération de reprofilage de la dette par le remboursement par anticipation de certains prêts de la dette intérieure.

f- Situation monétaire

Par rapport à décembre 2018, la situation monétaire à fin décembre 2019 est marquée par une progression de 77,98 milliards de FCFA de la masse monétaire, imputable principalement aux augmentations de 168,79 milliards de FCFA des actifs extérieurs nets et de 75,61 milliards de FCFA des créances sur l'économie, atténuées par la baisse de 164,33 milliards de FCFA (-78,8%) des créances nettes sur l'Administration centrale

La masse monétaire s'est établie à 1.804,03 milliards de FCFA à fin décembre 2019, enregistrant ainsi une hausse de 77,98 milliards de FCFA par rapport à fin décembre 2018. L'évolution de la masse monétaire, par rapport à décembre 2018, s'est traduite essentiellement par des hausses de 42,87 milliards de FCFA et 31,81 milliards de FCFA respectivement des dépôts transférables et des autres dépôts inclus dans la masse monétaire. En outre, la circulation fiduciaire a augmenté de 3,30 milliards de FCFA au cours de la période sous revue.

1.2. Principales mesures réalisées au cours de l'année 2019

A fin décembre 2019, plusieurs réformes ont été mises en œuvre. Parmi les principales engagées, certaines ont permis la réalisation des mesures de réformes retenues au titre du programme FEC conclu avec le FMI ainsi que les programmes d'appuis budgétaires avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

1.2.1. Mesures relatives aux finances publiques

Elles concernent l'amélioration du recouvrement des recettes, la gestion de la trésorerie et de la dette, la gestion budgétaire et la bonne programmation des investissements publics :

- ***poursuite des réformes visant une augmentation des recettes et l'amélioration de l'administration fiscale :***
 - application du nouveau code des impôts adopté le 20 novembre 2018, un code innovant ;
 - adoption d'un taux unique de TVA, la suppression de certificats de détaxe, la mise en place d'une liste d'entreprises éligibles à une procédure de remboursement accélérée et simplifiée de TVA ;
 - officialisation de la création l'Unité de recouvrement des recettes et créances fiscales et renforcement de son rôle d'analyse des risques par la décision n°040-19/OTR/CG du 2 mai 2019 ;
 - démarrage de l'installation des matériels et logiciels pour la mise en place des caisses enregistreuses : déploiement dans les entreprises (28 caisses enregistreuses déjà déployées au 30 septembre 2019), mise en place d'une de sélection des vérifications ponctuelles

fondées sur les risques (note de service n°2018/OTR/CI et note circulaire n°0245/2018/OTR/CI) et nomination des points focaux au sein des unités des grandes et moyennes entreprises (note de service n°010/2018/OTR/CI) ;

- obligation de la soumission en ligne des déclarations et des pièces justificatives pour le dédouanement des importations pour les trente (30) importateurs ou déclarants les plus importants (note de service n°007/2019/OTR/CG/CDDI, note de service n°031/2019/OTR/CG/CDDI, avis n°008/2019/OTR/CG/CDDI)
 - poursuite des réformes visant une augmentation des recettes de la taxe foncière par le recensement foncier en vue de l'établissement d'un cadastre fiscal de la ville de Lomé, la mise à jour du registre des contribuables sur la base de recensement foncier ;
 - réalisation de l'étude de faisabilité sur l'interconnexion entre le système informatique de l'OTR, le SIGFiP et ceux du Centre de Formalité des Entreprises (CFE) et de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) ;
- ***mesures de réformes visant une amélioration des ressources non fiscales :***
 - renforcement du contrôle des postes comptables par le biais de l'Inspection Générale du Trésor (IGT) avec un accent particulier sur le contrôle des régies de recettes ;
 - ***mesures de réformes relatives à l'amélioration de la gestion de la trésorerie :***
 - refonte du réseau informatique avec un investissement en matériel ;
 - migration du Trésor public dans le nouveau logiciel de STAR-UEMOA ;
 - ***mesures de réformes relatives à la gestion transparence de la dette :***
 - élaboration du bulletin statistique de la dette publique pour le compte des premier et second semestres 2019 ;
 - révision de la stratégie à moyen terme (2019-2021) de la dette publique ;
 - élaboration de la stratégie à moyen terme de la dette (2020-2024) ;
 - élaboration du rapport annuel de la dette au 31 décembre 2019 ;
 - création d'une page web sur le site de togoreforme.com dédiée à la publication des informations sur la dette (bulletin statistique, rapport annuel, stratégie d'endettement etc.) ;
 - ***mesures de réformes relatives à la gestion budgétaire :***
 - tenue du 1^{er} Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) sur le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) en vue de renforcer le contrôle en amont de l'Assemblée Nationale sur le processus budgétaire en s'assurant de la prise en compte des orientations générales du programme national de développement (PND) ;
 - poursuite du processus de mise en œuvre du budget de l'Etat sous forme de programmes :
 - ✓ formation sur les principes de programmation et de budgétisation en autorisation d'engagements (AE) et en crédit de paiement (CP) ;
 - ✓ formation sur les différents segments obligatoires de la LOLF et adaptation de tous les segments de la nomenclature ;
 - ✓ déclinaison des investissements de tous les ministères et institutions en AE/CP pour le budget 2019 ;
 - ✓ revue qualité des documents de programmation pluriannuel des dépenses (DPPD) et des projets annuels de dépenses (PAP) ;

- ✓ formation sur l'élaboration des DPPD dans le nouveau système ;
 - ✓ revue de la nomenclature budgétaire et conception d'une table de passage du budget de moyens au budget programme ;
 - ✓ adoption du projet de budget programme 2020-2022 en Conseil des Ministres et sa transmission à l'Assemblée nationale ;
 - ✓ élaboration d'un guide méthodologique des indicateurs de performances des programmes et actions budgétaires et formation des acteurs ;
 - ✓ élaboration d'un canevas type d'indicateurs dans les documents à annexer à la loi de finances (PAP, RAP, DPPD).
- adoption du décret n°2019-008/PMRT du 14 mars 2019 portant calendrier budgétaire qui intègre les innovations des réformes du budget programme ;
- ***mesures de réformes relatives au contrôle des finances publiques :***
 - adoption du décret portant création, attributions, composition et fonctionnement du cadre de concertation des organes de contrôle des finances publiques ;
 - adoption d'un nouveau décret n°2019-026/PR du 20 février 2019 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'Inspection générale des finances (IGF) ;
 - adoption d'un nouveau décret portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Inspection générale d'Etat (IGE) ;
 - ***amélioration du climat des affaires par, entre autres :***
 - adoption de décret n°2019-020/PR portant création des tribunaux de commerce de Lomé et de Kara. Le tribunal de commerce de Lomé est opérationnel ;
 - adoption du décret n°2019-033/PR du 20 mars 2019 portant création et organisation du Guichet du Foncier Unique (GFU) ;
 - nomination des conservateurs de la propriété foncière : national et régionaux ;
 - ***tenue de la comptabilité matière :***
 - élaboration des textes d'application du décret n°2016-060/PR du 04 mai 2016 sur la comptabilité matière ;
 - recensement des patrimoines mobiliers et immobiliers des ministères et institutions ;
 - mise en place de points focaux des ministères et institutions qui vont servir de relais en attendant la nomination des comptables matières ;
 - ***réformes visant une amélioration de l'efficacité et de la transparence des procédures d'investissement public par :***
 - révision et mise en œuvre du programme d'investissement public 2019-2021 : mise en place du Comité PIP, élaboration du PIP en trois phases (initial, cadré et final), mise en œuvre du manuel de sélection, hiérarchisation et programmation des investissements publics, apurement du PIP 2020-2022, respect des plafonds de la lettre de cadrages, évaluation ex-ante des nouveaux projets avant leur inscription au PIP 2020-2022 cadré.
 - adoption du décret n°2019-096/PR du 08 juillet 2019 portant code d'éthique et de déontologie de la commande publique ;

- adoption du décret n°2019-097/PR du 08 juillet 2019 portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage public déléguée et maîtrise d'œuvre en République togolaise ; décret du 25 juin 2019.

1.2.2. Mesures dans les ministères et institutions

Ces mesures concernent la décentralisation, le foncier, le secteur de l'énergie et la santé :

- ***réformes sur la décentralisation suivi de l'organisation des élections locales inclusives et la mise en place des élus locaux. Cette réforme a concerné :***
 - vote de la loi n°2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi n°2018-003 du 31 janvier 2018 ;
 - adoption du décret n°2019-070/PR fixant la date des élections des conseillers municipaux et convoquant le corps électoral pour lesdites élections ;
 - adoption du décret n°2019-069/PR du 7 mai 2019 portant ouverture et clôture de la période de révision des listes électorales pour les élections des conseillers municipaux de 2019 ;
 - adoption du décret n°2019-087/PR du 17 juin 2019 portant modalités de convocation et mission de la première réunion des conseillers municipaux et fixant le cadre général du règlement intérieur du conseil municipal ;
 - adoption du décret n° 2019-130/PR du 9 octobre 2019 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du Fonds d'appui aux collectivités locales (FACT), ce fonds a été prévu par la loi n°2019-006 du 26 juin 2019, citée plus haut ;
- ***réformes visant à améliorer la viabilité financière du secteur de l'énergie, la promotion de l'efficacité coût du secteur et la diversification du mix énergétique par la promotion de l'usage des énergies renouvelables :***
 - arrêté interministériel n°009/MEME/MEF/MCIDSPPCL/MATDCL du 1er mars 2019 portant modification de la redevance pour l'éclairage public requérant que les clients de la CEET paient une redevance pour l'éclairage public ;
 - mise en place d'un modèle de simulation de l'équilibre financier et prise d'un arrêté autorisant l'Autorité de Régulation à vérifier les résultats du modèle (Arrêté interministériel n° 022/2019/MME/MEF du 27 juin 2019) ;
 - adoption du décret n°2019-019/PR du 6 février 2019 fixant les seuils de puissance des différents régimes juridiques des projets de production d'électricité à base des sources d'énergies renouvelables ;
 - adoption du décret n°2019-018/PR du 6 février 2019 fixant les conditions et modalités de conclusion et de résiliation de conventions de concession pour la production et la commercialisation de l'énergie électrique à base des sources d'énergies renouvelables ;
- ***réformes visant à renforcer la position financière des structures tertiaires de soins publics, améliorer le cadre de régulation du secteur privé de la santé et améliorer l'efficacité de l'assurance maladie financée par l'Etat :***

- arrêté interministériel n° 110 2019/MSHP/MEF portant approbation du manuel harmonisé unique des procédures administratives, financières et comptables des structures sanitaires publiques au Togo, du 27 juin 2019 ;
- publication sur un site web du gouvernement un plan d'action détaillé pour le déploiement des outils de gestion (logiciel de gestion hospitalière et le manuel adopté) et la formation du personnel des hôpitaux dans le programme de contractualisation ;
- prise de l'arrêté n°106/2019/MSHP/CAB/SG portant création d'un cadre de concertation entre le ministère chargé de la santé et le secteur privé de soins au Togo, du 24 juin 2019 ;
- prise de l'arrêté n°107/2019/MSHP/CAB/SG portant encadrement du recensement des formations sanitaires privés et des fournisseurs de produits pharmaceutiques, du 24 juin 2019 ;
- prise de l'arrêté n°108/2019/MSHP/CAB/SG portant création du Comité de pilotage du recensement des formations sanitaires privés et des fournisseurs de produits pharmaceutiques, du 24 juin 2019 ;
- présentation au conseil des ministres d'une communication exposant le projet de fusion en un régime et programme unique d'assurance public de tous les régimes d'assurance publics existants (y compris INAM, School Assur et FNFI) ;
- ***réformes visant à renforcer le système statistique national :***
 - élaboration des comptes nationaux définitifs 2016 sur la base du système de comptes nationaux 2008 (base 2016).

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

1.3.1. Concept

La valeur acquise est un système de gestion qui combine l'échéance de réalisation des résultats et les coûts y afférents. La méthode de la valeur acquise est retenue pour évaluer la performance des responsables de programme dans le cadre de la mise en œuvre des réformes relatives au budget programme au Togo. En prélude à la mise en œuvre effective des budgets programmes, cette méthode est expérimentée dans l'évaluation de la performance dans la mise en œuvre des activités de réformes depuis l'exercice budgétaire 2017 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.

Il convient de noter que l'évaluation de la performance des réformes à fin décembre 2019 a été faite par la méthode de la valeur acquise pour les activités de réformes dont le coût est estimé et prévu pour être réalisés au premier ou au deuxième semestre de l'année ainsi que les activités chevauchant les deux semestres. Pour les autres activités dont les coûts n'ont pu être estimés, la méthode d'exécution physique a été utilisée pour l'évaluation.

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

- i. combien l'activité (action, projet, programme) devrait-elle coûter à la fin ?

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

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

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

1.3.2. Interprétation de la performance

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

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

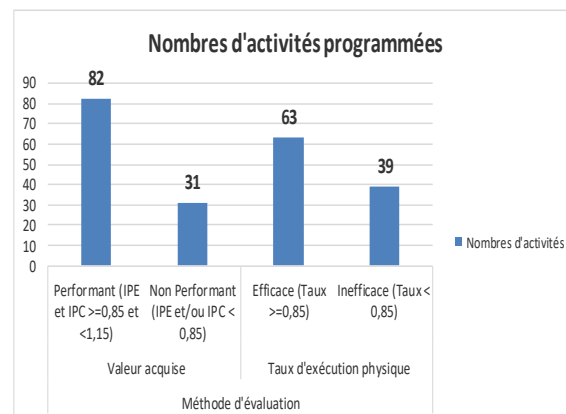
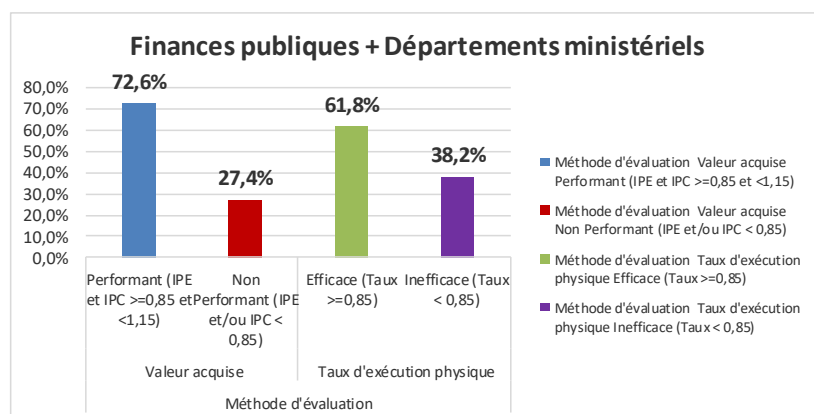
1.4. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes

A fin décembre 2019, sur un total de 215 activités de réformes programmées, 82 ont été performantes sur 113 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 72,6% et 63 ont été efficace sur 102 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 61,8%.

D'une manière générale, les résultats de mise en œuvre des réformes des finances publiques et dans les départements ministériels à fin décembre 2019 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 $< 0,85$)
Pourcentage	72,6%	27,4%	61,8%	38,2%
Nombres d'activités	82	31	63	39



La mise en œuvre des activités de réformes a été satisfaisante avec 145 activités performantes suivant la valeur acquise et efficace suivant le taux d'exécution physique sur 215 programmées, soit un taux de réalisation de 67,4%. Ce score traduit l'engagement des autorités à poursuivre la mise en œuvre les réformes.

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 au cas où le coût planifié a été déterminé par une étude préalable.

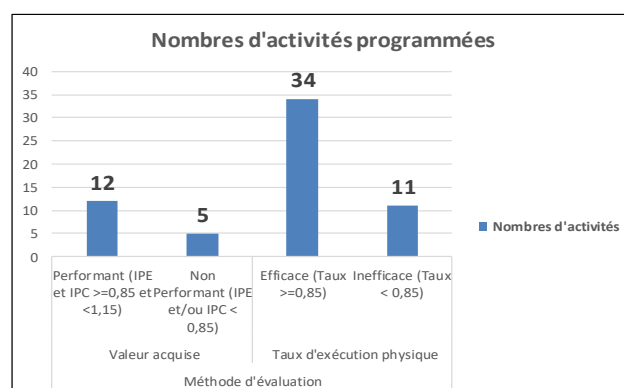
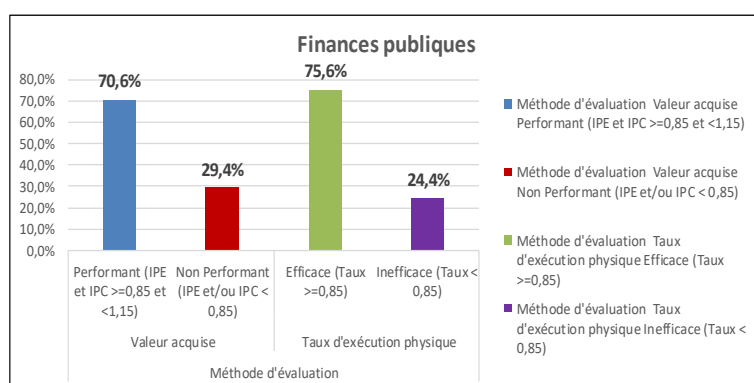
1.4.1. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes du PA-RGFP

A fin décembre 2019, sur un total de 67 activités de réformes programmées, 18 ont été performantes sur 24 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 75,0% et 29 ont été efficace sur 43 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 67,4%.

Globalement, les résultats de mise en œuvre des réformes des finances publiques à fin décembre 2019 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 $< 0,85$)
Pourcentage	75,0%	25,0%	67,4%	32,6%
Nombres d'activités	18	6	29	14



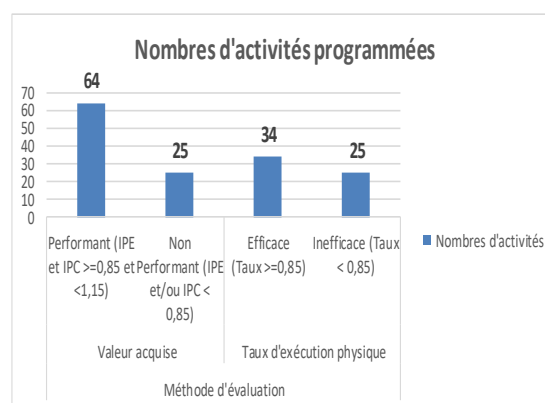
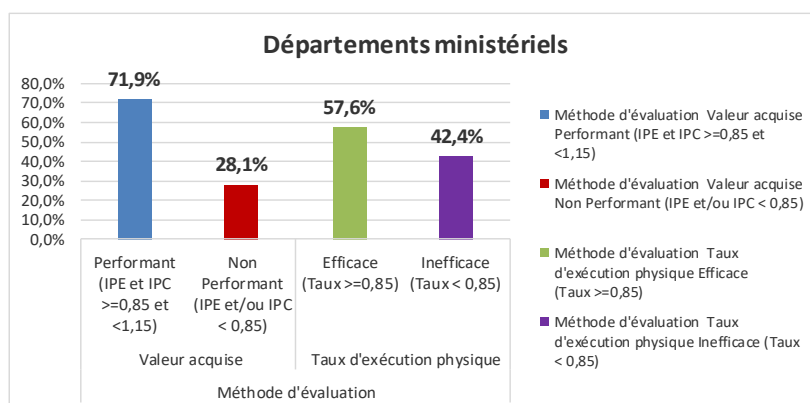
1.4.2. Résultats globaux de mise en œuvre des réformes dans les départements ministériels

A fin décembre 2019, sur un total de 148 activités de réformes programmé, 64 ont été performantes sur 89 évaluées selon la valeur acquise, ce qui représente un taux de 71,9% et 34 ont été efficace sur 59 évaluées selon le taux d'exécution physique, soit un taux de 57,6%.

Globalement, les résultats de mise en œuvre des réformes dans les départements ministériels à fin décembre 2019 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 $< 0,85$)
Pourcentage	71,9%	28,1%	57,6%	42,4%
Nombres d'activités	64	25	34	25



1.5. Difficultés rencontrées

D'une manière générale, les difficultés majeurs résident dans la formulation et la planification des réformes et dans l'estimation de leurs coûts. On note également un mécanisme de suivi-évaluation qui ne permet pas la collecte à bonne date des informations sur la mise en œuvre des réformes.

Enfin, le retard de décaissements de fonds dans les délais réglementaires impacte sur les délais de mise en œuvre des activités de réformes programmées dans le PTBA.

D'une manière spécifique :

- Pour l'IGF, il est important de rappeler que le défaut d'adoption du reste des textes pour le renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles prévue dans la convention de financement du PASJ entre le TOGO et l'UE, qui a pris fin ce 10 janvier 2020 n'est pas du tout positif pour la crédibilité de la partie togolaise et hypothèque sérieusement l'efficacité des corps de contrôle. L'IGF prie les autorités de prendre les dispositions pour l'adoption du reste des textes pour le renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôles.
- Pour le DNCF, la seule difficulté réside au niveau de la nomination des directeurs des services centraux et des contrôleurs délégués financiers.

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

A- Evaluation de la performance du PA-RGFP

L'évaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2019 a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2019). Ces PTBA ont été proposés en mai 2019 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 2019-2021. 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

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. Tableau 1 : Evaluation de la performance de l'OTR

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place d'un logiciel intégré de gestion des opérations fiscales	OTR	E-tax disponible et fonctionnel (nombre de modules testés)	2	2	396 200 000	396 200 000	12	396 200 000	1,0	1,0	12	396 200 000
Modernisation du cadastre et de la conservation foncière	OTR	Cadastre et Conservation foncière sont modernisés	9	9	73 500 000	62 600 000	12	73 500 000	1,0	1,2	12	62 600 000
TOTAL			11	11	469 700 000	458 800 000	12	469 700 000	1,0	1,02	12	458 800 000

1.1.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de l'OTR

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Amélioration du recouvrement des recettes fiscales	OTR	Taux d'accroissement des recettes fiscales et douanières liquides	12	11	12	91,7
Mise en place d'une interconnexion entre E-tax et SIGFiP, CFE et INSEED	OTR	Contrat signé avec le prestataire	2	2	12	100
Amélioration du climat des affaires	OTR	Score "paiement des impôts et taxes" de Doing business	9	7	7	77,8
TOTAL			23	20	12	89,8

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Office togolais des recettes (OTR) a planifié, au titre des finances publiques, des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

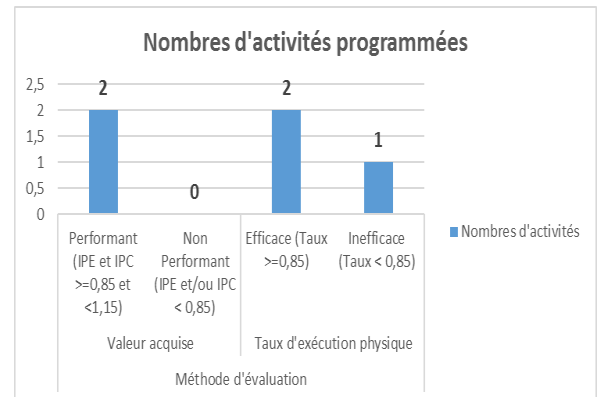
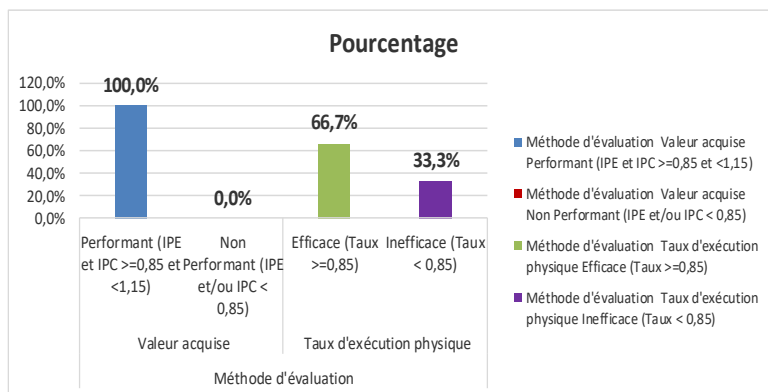
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 469 700 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,02. L'estimation de 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 458 800 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que l'OTR a mis en œuvre les deux (2) activités de réformes ayant un coût programmé au cours de l'année 2019.

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 des activités est de 89,8% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de vingt-trois (23), La cible atteinte est de 20 soit 86,96% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0	66,7%	33,3%



En conclusion, l'Office togolais des recettes a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités pour lesquelles les coûts n'ont pu être estimés.

a- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

L'interprétation de chaque activité se présente comme suit :

- **Mise en place d'un logiciel intégré de gestion des opérations fiscales** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,0 et 1,0. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Modernisation du cadastre et de la conservation foncière** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0 et 1,2. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Amélioration du recouvrement des recettes fiscales** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 91,7%. Le responsable a été efficace car il a mis en œuvre au moins les 85% des tâches programmées en 2019.
- **Mise en place d'une interconnexion entre E-tax et SIGFiP, CFE et INSEED** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100,0%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Amélioration du climat des affaires** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 77,8%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

1.1.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : Cadastre et Conservation foncière modernisés

Le guichet unique de création de titre foncier a été opérationnalisé et les résultats du recensement foncier sont publiés sur le site de l'OTR. Pour moderniser le cadastre et la conservation foncière, l'OTR a procédé à : (i) opérationnalisé le guichet unique de création de titre foncier ; (ii) publié les résultats du recensement foncier sur le site de l'OTR ; (iii) numérisé les titres existants et nouvellement créés ; (iv) signé les contrats pour l'exécution des activités telles que la « Prise des vues aériennes et restitution photogrammétrie », la « Mise en place d'un système de géo référencement universel à Lomé » et la « Mise en place d'un réseau de stations permanentes » ; (v) développé une application en ligne (e-foncier) permettant d'effectuer des demandes d'état descriptif et les demandes de mutation. La formation des notaires a été déjà faite sur les services en ligne (environ 75 notaires sont formés sur 82, soit 92% des notaires formés) et le lancement des e-services est prévu pour le 07 janvier 2020 d'un commun accord avec le président de la chambre des notaires. (vi) digitalisé tous les plans cadastraux du grand Lomé. Celle du reste du pays est prévue pour 2020 ; (vii) conçu et validé l'architecture du système pour connecter les bases de données sur le foncier et sur le cadastre. Le développement de l'application est prévu pour l'échéance pour 2020. Le scannage des planches cadastrales étant terminé, la vectorisation est en cours. Après cette étape, les bases de données seront intégrées dans une base de données s'inspirant de LADM (Lands administration Domain Model) et permettre de mettre en place un identifiant unique : RCZQIP (Région, Commune, Zone, Quartier, Ilot, parcelle).

- **Mise en place d'un logiciel intégré de gestion des opérations fiscales**

Indicateur de l'activité : E-tax disponible et fonctionnel

Les tests fonctionnels sont avancés pour les modules immatriculation et recouvrement. La mise en production du module immatriculation est prévue pour janvier 2020. Les tests des autres modules et leur mise en production sont prévus pour 2020. Il en est de même pour l'automatisation de l'analyse risque.

- **Mise en place d'une interconnexion entre E-tax et SIGFiP, CFE et INSEED**

Indicateur de l'activité : Signature du contrat de prestation

L'Avis à Manifestation d'Intérêt (AMI) a été élaboré et publié, l'Avis de Non Objection (ANO) auprès de la Banque Africaine de Développement (BAD) a été obtenu et le contrat de prestation a été signé le 16 décembre 2019. L'exécution du contrat est prévue pour 2020.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Amélioration du recouvrement des recettes fiscales**

Indicateur de l'activité : Taux d'accroissement des recettes fiscales et douanières liquides

Des mesures idoines ont été prises par l'OTR pour améliorer le recouvrement des recettes fiscales notamment : (i) l'instauration d'un acompte forfaitaire de 15% sur les importations effectuées par les importateurs jugés comme fiscalement inactifs au niveau des impôts ; (ii) l'augmentation du nombre de contrôles effectués sur la base des écarts constatés en croisant les bases de données aussi bien au niveau de l'administration fiscale que des tiers ; (iii) l'interdiction de l'enlèvement en douane des marchandises importées par des opérateurs qui

ont des arriérés d'impôts ; (iv) l'amélioration du contrôle des évaluations en douane en créant une unité spécialisée chargée de détecter les anomalies d'évaluation sur la base des vérifications des pièces justificatives et, lorsque celles-ci font défaut, appliquer l'évaluation standard des transactions ; (v) l'adoption d'un taux unique de TVA de 18 % en supprimant le taux préférentiel de 10% précédemment appliqué sur certains produits ; (vi) l'intégration des données existantes du registre foncier et des données sur l'immobilier issues du recensement en une base de données numérique unique de la propriété foncière exploitable par l'administration fiscale ; (vii) la mise à jour du registre des contribuables auprès de l'OTR sur la base des résultats du recensement foncier ; (viii) la réalisation d'une étude de faisabilité d'interconnexion entre l'OTR et diverses institutions qui interagissent avec des contribuables potentiels, notamment le Ministère de l'Economie et des Finances (à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques SIGFIP), le CFE (Centre de Formalité des Entreprises), l'INSEED (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques) ; (ix) la formalisation de la création (par acte du Commissaire Général) et a renforcé le rôle d'analyse-risques de la Cellule de Recouvrement des Recettes et des Restes à Recouvrer afin d'accroître le taux de recouvrement des arriérés d'impôt ; (x) le déploiement des matériels et les logiciels pour la mise en place des caisses enregistreuses ; (xi) la formulation d'une stratégie de sélection des contrôles ponctuels en fonction des risques ; et (xii) la nomination des points focaux dans la DGE/DME pour centraliser les résultats des contrôles ponctuels.

- **Amélioration du climat des affaires**

Indicateur de l'activité : « paiement des impôts et taxes » et « commerce transfrontalier »

En vue d'améliorer le climat des affaires en respectant les indicateurs : « *paiement des impôts et taxes* » ; et « *commerce transfrontalier* », l'OTR a : (i) rendu obligatoire la soumission en ligne des déclarations et pièces jointes pour la mise en consommation des importations pour les 30 plus grands importateurs ou déclarants en vue de réduire le temps de passage en douane ; (ii) créé le compte séquestre pour les remboursements de crédit TVA, ce compte est ouvert et un comité OTR-DGTCP travaille pour la définition de son mécanisme de fonctionnement ; (iii) suspendu l'usage des certificats de détaxe ; (iv) établi une liste d'entreprises éligibles à une procédure de remboursement accélérée et simplifiée ; (v) instauré et rendu obligatoire le télépaiement pour les grandes et moyennes entreprises ; et (vi) rendu obligatoire la télé déclaration aux grandes entreprises et à une catégorie des moyennes entreprises.

1.2. Mobilisation des ressources extérieures

Les ressources extérieures sont constituées des appuis programmes (appuis budgétaires et emprunts programmes) et des emprunts (appuis projets).

1.2.1. Appuis budgétaires

1.2.2.1. Secrétariat permanent chargé du suivi des réformes

Les appuis budgétaires constituent une partie des ressources extérieures. La mobilisation de ces ressources est conditionnée par un certain nombre de mesures de réformes dont le suivi de la réalisation incombe au Secrétariat permanent. Pour ces ressources, un suivi particulier est mis en place avec les principaux bailleurs. A fin décembre 2019, toutes les réformes

convenues avec le FMI ont été réalisées entraînant un décaissement d'un montant de 75 milliards de F CFA dont 55 milliards à titre exceptionnel pour lutter contre la pandémie de corona virus lors de la dernière revue adoptée par le Conseil d'administration du FMI en mars 2020.

Pour l'appui budgétaire de la Banque mondiale, toutes les mesures ont été programmées et réalisées à fin décembre 2019. Les éléments de preuves sont transmis à la Banque mondiale et le décaissement prévu pour le deuxième semestre a été réalisé pour un montant qui s'élève à 88,5 milliards de F CFA, par l'approbation du Conseil d'administration en décembre 2019.

Concernant l'appui budgétaire de l'Union européenne, la mise en œuvre des mesures programmées pour l'année 2019 a été satisfaisante et a permis un décaissement de 10,36 milliards de F CFA. Pour l'exercice 2020, la mise en œuvre des mesures a déjà démarré et elle prend en compte certaines mesures démarrées au second semestre 2019.

1.2.2. Appuis projets

Les appuis projets sont constitués des dons et des prêts faits par les partenaires Techniques et financiers. Les réalisations à fin décembre 2019 de ces appuis s'élèvent à 122,47 milliards de F CFA contre une prévision de 180,45 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 et de la Coopération (MPDC)

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

2.1.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MPDC

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du PIP triennal sur la base de l'analyse avantage-coût	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques du développement (DPPD)	Document de PIP	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1,0	1,0	12	10 000 000
Elaboration du rapport bilan de mise en œuvre du PND	Monsieur KAMAGA, Secrétaire technique (DSRP)	Rapport annuel de mise en œuvre du PND	1	0,75	7 670 000	5 000 000	12	5 752 000	0,75	1,15	16	6 666 667
Elaboration des rapports de Suivi physique des projets d'investissement publics	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques du développement (DPPD)	Nombres de projets suivis	25	28	10 000 000	10 000 000	12	11 200 000	1,12	1,12	10,71	8 928 571
Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017	HEVI DCNEE	Documents de Comptes nationaux 2016 et 2017	2	2	90 456 000	90 456 000	12	90 456 000	1,0	1,0	12	90 456 000
TOTAL			29	31,75	118 126 000	115 456 000	12	129 327 603	1,09	1,12	10,96	105 455 874

2.1.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MPDC

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques de développement (DPPD)	Nombre de politiques revues conformément aux ODD et au PND	1	1	12	100
TOTAL			1	1	12	100

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la planification du développement et de la coopération a planifié 118 126 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2019.

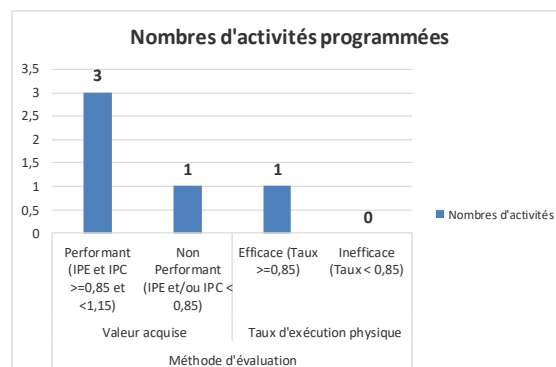
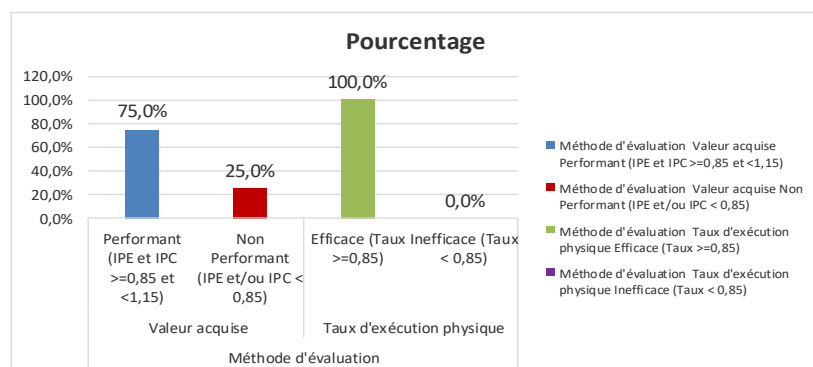
La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 129 327 603 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,09 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,12. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10,96 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 105 455 874 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (03) activités de réformes sur quatre (04) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 100,0%. Sur une prévision de 1, la cible atteinte est de 1 soit un taux de 100,0% de la cible planifiée.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	75,0%	25,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère de la planification du développement et de la coopération a été performant et efficace dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées au cours de l'année 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du PIP triennal sur la base de l'analyse avantage-coût** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration du rapport bilan de mise en œuvre du PND** : la mise en œuvre de l'activité a été non performante car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,75 et 1,15. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des rapports de suivi physique des projets d'investissement publics** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement égales à 0,89 et 1,12. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD** : taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

2.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : PIP 2019-2021 actualisé et PIP 2020-2022 élaboré sur la base de l'analyse coût-avantage

Le programme d'investissements publics (PIP) 2019-2021 est actualisé et en cours de mise en œuvre. Le processus d'élaboration du PIP 2019-2021 a connu la mise en œuvre d'une réforme phare qui porte sur la mise en place du Comité PIP en novembre 2017. Le PIP 2019-2021 a connu les 03 phases, à savoir le PIP 2019-2021 initial, le PIP 2019-2021 cadré et le PIP 2019-2021 final. En outre, une lettre circulaire du Ministre de l'économie et des finances a été envoyée à tous les ministères et institutions de la République pour souligner qu'aucun projet ne sera budgétisé s'il n'est pas programmé dans le PIP et une lettre circulaire du Ministre de la Planification a été également envoyée pour préciser qu'aucun projet ne pourrait être pris dans le PIP s'il ne respecte pas les critères contenus dans le manuel.

Concernant le PIP 2020-2022, le processus a connu la mise en œuvre d'une réforme phare qui porte sur l'élaboration du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public et la formation des acteurs des ministères et des institutions de la République sur l'utilisation dudit manuel. Ceci a permis de faire un

apurement du PIP 2020-2022 pour faire sortir les activités de fonctionnement qui étaient préalablement considérées comme investissements et contenus dans le PIP. Le PIP 2020-2022 initial a été validé par le Comité PIP en mars 2019 et le PIP 2020-2022 cadré qui a respecté les plafonds de la lettre de cadrage a été validé par le Comité PIP en septembre 2019. Une évaluation ex-ante a été faite sur les nouveaux projets avant leur inscription au PIP 2020-2022 cadré. Le PIP final a été élaboré en janvier 2020.

- **Elaboration des rapports de suivi physique des projets d'investissement publics**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets suivis

Cette activité a été réalisée en collaborations avec les ministères impliqués et les directions régionales dans les cinq régions du Togo du 19 décembre au 10 janvier et a permis de suivre 28 grands projets du PIP financés par les ressources extérieures et les ressources intérieures.

- **Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017**

Indicateur de l'activité : Documents de Comptes nationaux 2016 et 2017

Les comptes nationaux définitifs 2016 et comptes nationaux provisoires 2017 ont été élaborés en 2019 par l'INSEED.

Concernant le rebasage du PIB, le rapport provisoire relatif à l'enquête sur les flux transfrontaliers non enregistrés est disponible. Le rapport provisoire relatif à l'enquête sur la production artisanale des mines au Togo est disponible. Le tableau d'analyse des résultats sur l'enquête sur les institutions sans but lucratif (ISBL) au Togo est édité. L'enquête sur la recherche et le développement (R&D) est en cours.

- **Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD**

Indicateur de l'activité : Nombre de politiques revues conformément aux ODD et au PND

La Politique de la recherche, la politique de l'inclusion financière, la politique de l'eau et la politique de la justice ont été revues en 2019 pour les aligner sur le PND et les ODD en collaboration avec les ministères concernés par ces politiques.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration du rapport bilan de mise en œuvre du PND**

Indicateur de l'activité : Rapport annuel de mise en œuvre du PND

Une équipe technique d'élaboration du rapport du PND a été mise en place et a permis d'élaborer en septembre 2019, le rapport intérimaire 2018 de mise en œuvre du PND 2018-2022.

c- Activités réalisées hors PTBA 2019

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

- **Elaboration des outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics**

Indicateur de l'activité : outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics disponibles

Le MPDC a élaboré lors d'une retraite de travail tenue à Lomé du 20 au 27 mai 2019 les outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics. Cette retraite a connu la participation de 15 cadres venus du ministère chargé de la planification, du ministère chargé des finances, du ministère chargé de l'industrie, du ministère chargé de l'eau et du ministère chargé des infrastructures.

- **Formation des cadres des ministères et institutions de la République sur le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadres formés

Le MPDC a formé environ 120 cadres des ministères et institutions de la République le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics du 29 juillet au 09 août 2019. Les formations spécifiques dans les ministères chargés de la santé, de l'enseignement primaire, de l'agriculture et des transports ont permis de former environ 150 cadres desdits ministères sur le manuel entre septembre et octobre 2019. Les membres du comité PIP ont été formés sur ledit manuel du 04 au 08 novembre 2019. Au total, en 2019, environ 300 personnes ont été formées sur ledit manuel.

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 par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.2.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DGEAE

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Organisation d'un séminaire de formation pour les utilisateurs des données du nouveau TOFE	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	Nombre d'utilisateurs du nouveau TOFE formés	4	0	7 772 625	0	6	0	0	-	-	-
Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques	Mme JOHSON Acheb, DGEAE	Résultat de l'enquête disponible	1	0	8 200 000	0	12	0	0	-	-	-
TOTAL			5	0	15 972 625	0	12	0	0	-	-	-

2.2.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DGEAE

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 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	12	100,0
Elaboration du TOFE selon la directive de l'UEMOA	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	TOFE selon la directive n°10/CM/UEMOA est disponible	4	3	12	75,0
Production des informations économiques	Mme JOHSON Ahéba, DGEAE	Informations économiques disponibles	16	15	12	93,7
TOTAL			21	19	12	89,6

a- Interprétation des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la DGEAE a planifié 15 972 625 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

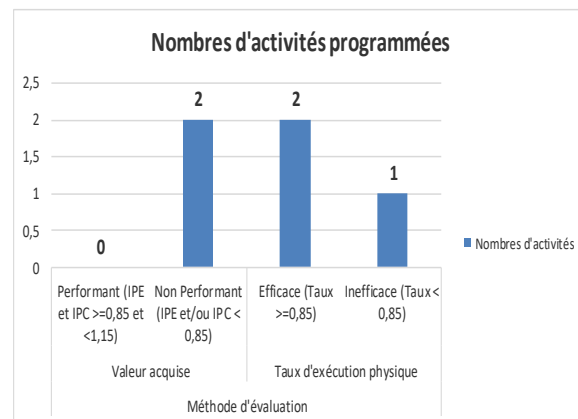
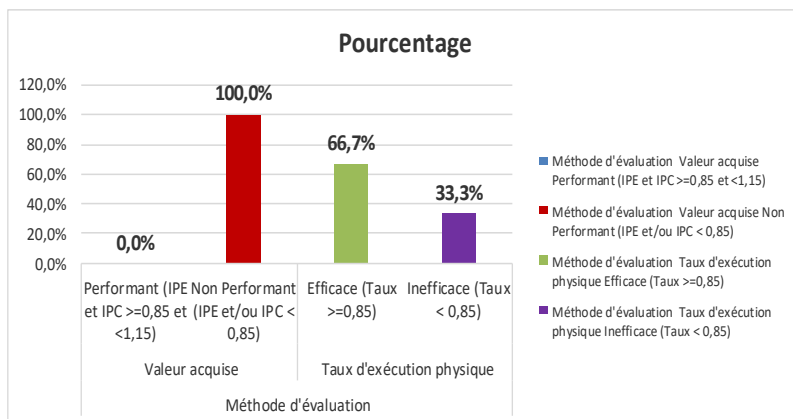
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est nulle. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est nul.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DGEAE n'a pas mis en œuvre les deux (2) activités de réformes ayant un coût programmé au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées, évaluées dans le tableau 2, le taux d'exécution physique est de 89,6%. Le résultat de cette activité est mesuré à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de vingt et un (21), la cible atteinte est de 19 soit 90,5% 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	0,0%	100,0%	66,7%	33,3%



En conclusion, la Direction générale des études et analyses économiques (DGEAE) n'a pas été performante dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités pour celles dont les coûts n'ont pu être estimés.

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** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%.
- **Elaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) selon la directive de l'UEMOA** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 75%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées pour l'année 2019.
- **Production des données économiques et financières fiables dans les délais** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 93,75%. Le responsable a été efficace car il a mis en œuvre au moins les 85% des tâches programmées pour l'année 2019.
- **Organisation d'un séminaire de formation pour les utilisateurs des données du nouveau TOFE** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.
- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

2.2.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Une (1) activité est réalisée. 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 rapport économique, financier et social (REFS)

Il s'agit de l'amélioration des prévisions économiques à moyen terme et du rapport économique, financier et social. Cette activité est subdivisée en trois (03) tâches à savoir : (i) élaboration des prévisions des principaux indicateurs macroéconomiques ; (ii) actualisation des prévisions macroéconomique au moins une fois par an ; et (iii) élaboration des prévisions des principaux indicateurs budgétaires par catégorie de recettes et de dépenses. A fin décembre 2019, le rapport économique, financier et social a été amélioré. Les prévisions des principaux indicateurs sont contenues dans ce rapport et envoyé à l'Assemblée nationale.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : Informations économiques disponible

Il s'agit des notes de conjoncture et des tableaux de bord de l'économie. Les délais de production sont de deux (02) après la période de référence.

Les notes de conjoncture sont produites trimestriellement. A fin décembre 2019, les notes de conjoncture du 4ème trimestre 2018 et ceux du 1er, 2ème et 3ème trimestre 2019 sont disponibles.

Les tableaux de bord de l'économie étant mensuel, à fin décembre 2019, ceux de novembre et décembre 2018 et ceux de janvier à septembre 2019 sont disponibles. Le tableau de bord de l'économie d'octobre 2019 qui devrait être disponible en décembre 2019, a accusé des retards dus essentiellement à la non disponibilité des données de certaines sociétés.

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

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

Les TOFE de 2018 et celui à fin septembre 2019 ont été produits dans le délai. Aujourd'hui, ce nouveau TOFE est intégré dans la base de données de la DGEAE avec l'appui technique d'AFRITAC de l'Ouest. Il reste l'élargissement du champ du TOFE aux autres entités de l'administration notamment la CNSS, les collectivités locales et les établissements publics nationaux.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

- **Organisation d'un séminaire de formation pour les utilisateurs des données du nouveau TOFE**

Indicateur de l'activité : Nombre d'utilisateurs du nouveau TOFE formés

Cette activité programmée pour un montant de 7 772 625 FCFA, n'a pas été exécutée au cours de l'année 2019. Cette situation est due à la non disponibilité des ressources financières.

- **Réalisation des enquêtes et études macroéconomiques**

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

L'activité n'a pas pu être réalisée au cours de l'année 2019. Cette activité qui était longtemps financée par le PNUD, devrait être financée désormais par le l'Etat togolais.

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 par la méthode de la valeur acquise et par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.3.1.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DB

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en œuvre du budget-programme de l'Etat	M. AMAWUDA Kodzo Wolanyo, DGBF	Budget 2020 présenté sous la forme programme	1	1	89 000 000	69 150 000	5	89 000 000	1,0	1,3	5	69 150 000
Mise en œuvre de la Nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE)	M. AMAWUDA Kodzo Wolanyo, DGBF	NBE disponible avec tous les segments retenus dans la LOLF	2	2	15 978 000	14 842 000	3	15 978 000	1,0	1,1	3	14 842 000
Elaboration du DPBEP	M. AMAWUDA Kodzo Wolanyo, DGBF	DPBEP adopté	1	1	11 091 500	11 091 500	4	11 091 500	1,0	1,0	4	11 091 500
TOTAL			4	4	116 069 500	95 083 500	10	116 069 500	1,0	1,2	10	95 083 500

2.3.1.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DB

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 des rapports trimestriels d'exécution budgétaire	M. AMAWUDA Kodzo Wolanyo, DGBF	Nombre de rapports publiés	4	4	7	100
Etablissement d'une cohérence entre la programmation des dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement	M. AMAWUDA Kodzo Wolanyo, DGBF	Procès-verbaux des conférences budgétaires	1	1	1	100
TOTAL			5	5	7	100

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction du budget (DB) a planifié 116 069 500 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

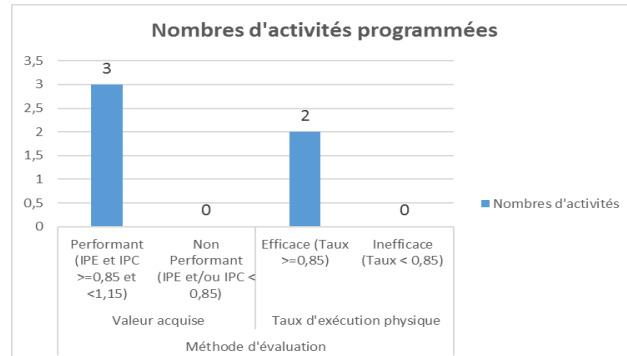
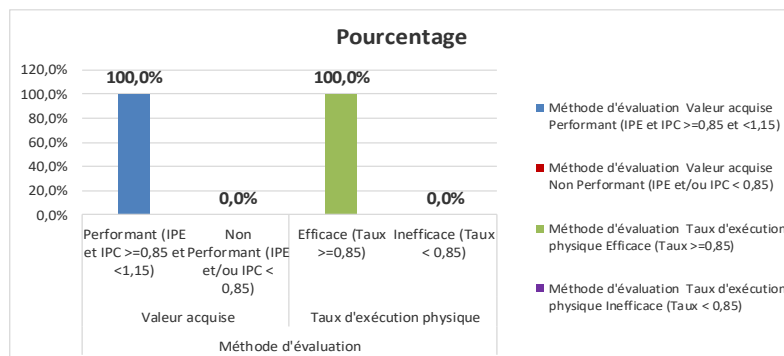
La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 116 069 500 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,2. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 95 083 500 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DB a mis en œuvre les trois (3) activités de réformes ayant un coût programmé au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimés, évalués dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 100,0% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (2) indicateurs. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 2 soit 100,0% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, la direction du budget a été performante dans la mise en œuvre des activités ayant un coût et efficace dans la réalisation des tâches dont les coûts n'ont pu être estimés, ni programmés en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise en œuvre du budget-programme de l'Etat** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,3. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre de la Nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE)** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du DPBEP** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration des rapports trimestriels d'exécution 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 100%. 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 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Toutes les cinq (5) activités programmées ont été réalisées. Il s'agit de :

- **Mise en œuvre du budget-programme de l'Etat**

Indicateur d'activité : Budget 2020 présenté sous la forme programme

Cette activité a été réalisée selon la programmation faite dans le PTBA 2019. En effet, pour le processus de passage du budget moyen au budget programme, tous les ministères et institutions ont reçu des formations et maîtrisent les principes de programmation et de budgétisation en AE/CP. En plus, pour l'examen du projet de loi de finances 2020, le projet de budget programme 2020-2022 a été élaboré, adopté en conseil des ministres puis transmis à l'Assemblée nationale, même s'il n'a fait l'objet de vote par cette dernière.

- **Mise en œuvre de la Nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE)**

Indicateur d'activité : NBE disponible avec tous les segments retenus dans la LOLF

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. En effet, la NBE requiert 4 segments obligatoires dont 2 sont déjà opérationnels (segments économique et administratif). S'agissant du reste (segments fonctionnel et par programme), tous les acteurs budgétaires ont été formés en début d'année et il a été procédé à la codification et au rattachement de tous les chapitres aux programmes, conformément à la loi de finances en cours d'exécution (2019).

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

Indicateur d'activité : DPBEP adopté

Les travaux consacrant l'élaboration du DPBEP 2020-2022 ont été réalisés au cours du premier semestre. Le DPBEP après élaboration a été validé par le comité, adopté en conseil des ministres, puis a fait objet d'un débat d'orientation budgétaire.

- **Elaboration des rapports trimestriels d'exécution budgétaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapports publiés

Pour cette année, la DB a élaboré et publié les 04 rapports d'exécution budgétaire de décembre 2018, mars, juin et septembre 2019.

2.3.2.1. Evaluation de l'efficacité de la DF

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
Numérisation des dossiers-solde des agents publics affiliés au fichier solde du MEF	K. B. BAKPENA Directeur des finances	Nombre des dossiers-solde numérisé	6 972	6 972	4	100
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	1	6	100
Agir positivement sur les délais et la qualité des concertations entre les ministères sectoriels et leurs structures déconcentrées pour améliorer la prévision et la gestion des dépenses de personnel	K. B. BAKPENA Directeur des finances	Prévision et gestion des dépenses de personnel améliorées	1	0,90	5	90
TOTAL			6 974	6 973,9	12	96,7

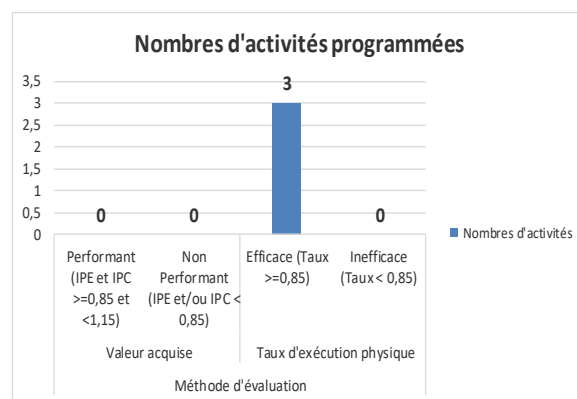
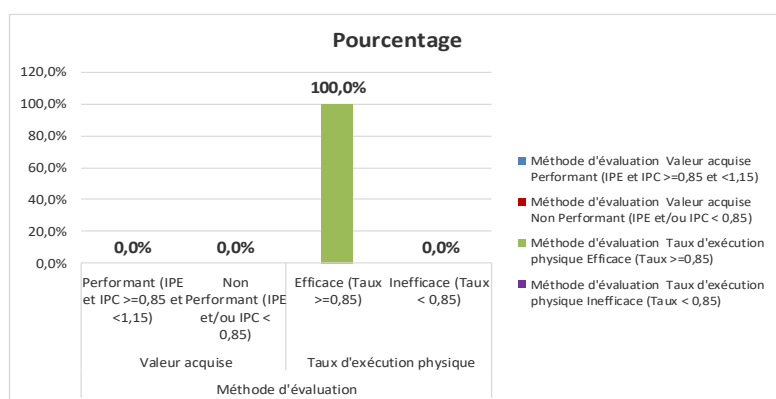
a- *Interprétation globale des résultats de l'évaluation*

Selon le PTBA, la Direction des finances (DF) a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

L'évaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique, montre que le taux moyen d'exécution physique des activités est de 96,7% à fin décembre 2019. Sur une prévision de 6 974, la cible atteinte est de 6 973,9 soit un taux de 99,99% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, la Direction des finances (DF) a été efficace dans la réalisation des tâches programmées pour l'année 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Numérisation des dossiers-solde des agents publics affiliés au fichier solde du MEF** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre toutes les tâches programmées.
- **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 cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre toutes les tâches programmées.
- **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 cette activité est de 90%. Le responsable a été efficace mais, il n'a pas mis en œuvre toutes les tâches programmées.

2.3.2.1. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées en 2019

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

- **Numérisation des dossiers-solde des agents publics (traitement et mise en place du système de gestion)**

Indicateur de l'activité : Traitement des dossiers et mise en place du système de gestion

Au cours de cette année 2019 la Direction des finances a procédé à l'attribution et à l'exécution des marchés concernant le câblage de la salle des dossiers-solde, l'acquisition du logiciel de gestion des documents puis du matériel devant permettre la mise en place du système de la gestion électronique des dossiers (GED). La salle des dossiers a été aménagée afin d'avoir un milieu sain et un bon conditionnement des documents. Il a également été procédé à l'installation des climatiseurs pour le bon conditionnement des archives.

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

Indicateur de l'activité : Habilitation hiérarchisée

Cette activité qui est un aspect important de l'exécution des opérations des dépenses de personnel se réalise avec autant d'attention de la hiérarchie au jour le jour pour assurer la fiabilité et l'intégrité des données relatives à la masse salariale. Néanmoins certaines informations de nature à suspendre ou à annuler des agents du fichier-solde tardent à parvenir à la Direction des finances.

b- Activités partiellement réalisées en 2019

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

- **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

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 des effectifs 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 90%, 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 des effectifs de leurs structures afin de renseigner régulièrement la CCEMS. Toutefois, les actions répétées de sensibilisation de la CCEMS à l'endroit des DRH permettent d'enclencher la prise de conscience.

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 par la méthode de la valeur acquise et par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.4.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DGTCP

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Accroître le rythme des contrôles des postes comptables	SALLAH, Inspecteur Général du Trésor	Nombre de poste contrôlés	25	25	25 149 575	25 149 575	6	25 149 575	1,0	1,0	6	25 149 575
TOTAL			25	25	25 149 575	25 149 575	6	25 149 575	1,0	1,0	6	25 149 575

2.4.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DGTCP

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
Prospecter de nouvelles recettes de services susceptibles d'être créés au niveau des ministères et institutions	Mme Edorh, Receveur Général de l'Etat (RGE)	Taux de mobilisation est accru	1	1	4	100
Soumettre les projets d'arrêtés de création des nouvelles recettes identifiées à l'approbation du MEF	Mme Edorh, Receveur Général de l'Etat (RGE)	Nombre d'arrêtés identifiés et soumis	12	5	6	100
Relire les arrêtés portant tarification de certaines prestations (recettes de service)	Mme Edorh, Receveur Général de l'Etat (RGE)	Nombre d'arrêtés relus	14	14	6	100
Contrôler sur place et sur pièces les régies de recettes	Mme Edorh, Receveur Général de l'Etat (RGE)	Nombre de contrôles effectués	54	50	6	92,6
Faire l'interfaçage de STAR-UEMOA et SIGFIP	MM. OBOBI, Directeur de l'Informatique (DI)	Interfaçage effectif	1	0,05	6	5
Recenser les entreprises publiques	M. ATEKESSIM, Directeur des Opérations Monétaire et Financières (DOMoF)	Rapport produit et annexé à la loi de finances	1	0,90	6	90
Inventorier tous les biens de l'Etat	M. KEGEH, Directeur de la Comptabilité des Matières (DCM)	Tous les biens de l'Etat sont inventoriés	1	1	6	100
TOTAL			84	71,95	6	83,9

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a planifié 25 149 575 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (01) indicateur prévu pour l'année 2019.

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 25 149 575 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 6 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 25 149 575 F CFA.

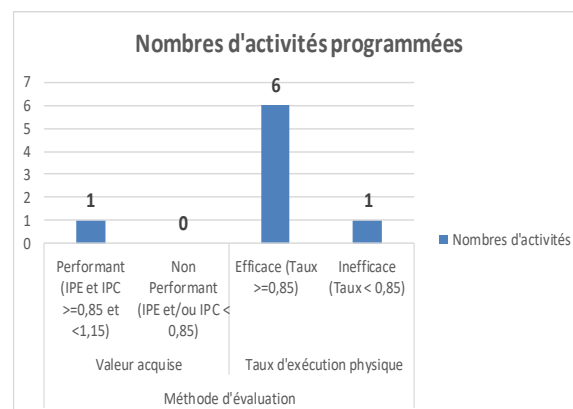
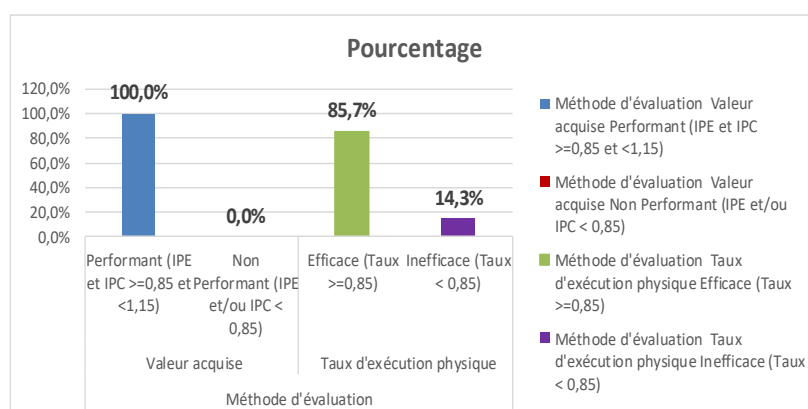
Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DGTCP a complètement mis en œuvre l'activité de réformes ayant un coût, programmée au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 83,9% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers sept (7) indicateurs. Sur une

prévision de quatre-vingt-quatre, (84), La cible atteinte est de 71,95 soit 85,7% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0	0,0	85,7%	14,3%



En conclusion, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a été performante dans la mise en œuvre de l'accroissement de rythme des contrôles des postes comptables et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Accroître le rythme des contrôles des postes comptables :** 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.
- **Prospecter de nouvelles recettes de services susceptibles d'être créés au niveau des ministères et institutions :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Soumettre les projets d'arrêtés de création des nouvelles recettes identifiées à l'approbation du MEF :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Relire les arrêtés portant tarification de certaines prestations (recettes de service) :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.

- **Contrôler sur place et sur pièces les régies de recettes** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 92,6%. Le responsable de l'activité a été efficace mais, il n'a pas mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Faire l'interfaçage de STAR-UEMOA et SIGFiP** : Le taux d'exécution physique est de 5%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85 des tâches programmées en 2019.
- **Recenser les entreprises publiques** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%. Le responsable de l'activité a été efficace mais, il n'a pas mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Inventorier tous les bien de l'Etat** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.

2.4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de huit (8). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Accroître le rythme des contrôles des postes comptables**

Indicateur d'activité : Nombre de poste contrôlés

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. L'IGT a contrôlé deux (02) Trésoreries, huit (08) Agences Comptables, vingt-deux (22) Paieries, quatre (04) Régies de Recettes et deux (02) projets de développement. Il faut noter que les deux projets contrôlés n'étaient pas inscrits au PTBA. Ils ont été conduits sur instruction du MEF.

- **Prospecter de nouvelles recettes de services susceptibles d'être créées au niveau des ministères et institutions**

Indicateur d'activité : Taux de mobilisation accru

La DGTCP a organisé des rencontres avec les délégations de différents ministères et institutions pour échanger sur les possibilités de déceler les nouvelles niches de recettes. Ces échanges ont permis d'identifier cent dix-sept (117) nouvelles recettes entraînant le déclenchement de la relecture de plusieurs autres arrêtés de création de nouvelles recettes et la tarification de certaines prestations.

- **Soumettre les projets d'arrêtés de création des nouvelles recettes identifiées à l'approbation du MEF**

Indicateur d'activité : Nombre d'arrêtés identifiés et soumis

Après les rencontres avec les ministères et Institutions, près de 12 arrêtés ont été identifiés et soumis à l'approbation du MEF. Cinq ont été signés dont, l'arrêté n° 99/MEF/SG/DGTCP/DCP/2019 portant création d'une régie de recette auprès du ministère des enseignements primaires et secondaires du 07/05/2019 ; l'arrêté n° 100/MEF/SG/DGTCP/DCP/2019 portant création d'une régie de recette auprès du ministère de l'enseignement technique, de la formation et de l'insertion professionnelles du 07/05/2019.

- **Relire les arrêtés portant tarification de certaines prestations (recettes de service) :**

Indicateur d'activité : Nombre d'arrêtés relus

Dans le cadre de la mobilisation de recettes de services plusieurs arrêtés portant tarification ont été relus. Sur 14 arrêtés relus, 13 ont été signés. Il s'agit entre autres de :

- arrêté n°90/MEF/SG/DGTCP/DCP/2019 portant tarification des recettes perçues par la direction du conditionnement et de la métrologie légale du ministère du commerce, de l'industrie, du développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale du 07/05/2019 ;
- arrêté n° 88/ MEF/SG/DGTCP/DCP/2019 portant tarification des recettes perçues par la direction de la télévision togolaise du ministère de la communication, des sports et de l'éducation à la citoyenneté et au civisme du 07/05/2019, ...

- **Inventorier tous les biens de l'Etat**

Indicateur d'activité : Tous les biens de l'Etat sont inventoriés

Il est à rappeler qu'un Directeur de la Comptabilité des Matières a été nommé en fin d'année 2018 ; un comité de recensement a été mis en place par arrêté N°207/MEF/SG/DGTCP/DCP2018, du 24 octobre 2018 portant création, attribution et composition du comité de recensement des biens mobiliers et immobiliers de l'Etat.

Cet arrêté crée au niveau de chaque ministère et Institution de la République des sous-comités présidés par les secrétaires généraux.

Au premier semestre 2019, tous les ministères et quelques Institutions de la République ont procédé au recensement de leurs patrimoines mobiliers et immobiliers. Les résultats des recensements sont centralisés à la Direction de la Comptabilité matières. Un rapport provisoire est disponible.

Tous les ministères et certaines Institutions de la République ont désignés des acteurs qui sont des points focaux de la comptabilité matières. Ils seront chargés en attendant la nomination des comptables matières de constituer un relais pour la mise en œuvre de la réforme.

Il est important de signaler que les projets de textes d'application du 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 sont en cours d'élaboration.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Contrôler sur place et sur pièces les régies de recettes**

Indicateur d'activité : Nombre de contrôles effectués

La DGTCP à travers Recette Générale de l'Etat a procédé au contrôle des régies de recettes pour s'assurer de :

- la bonne gestion des journaux à souche de recette ;
- la bonne tenue des livres journaux ;
- la bonne tenue de la caisse ;
- le bon suivi du circuit de perception et du respect de la réglementation.

Les régies de recettes sont périodiquement contrôlées afin d'amener les régisseurs à bien exercer leur fonction conformément aux textes en vigueur en la matière. Au cours du premier semestre, trente-sept (37) régies ont été contrôlées; treize au second semestre soit au total 50 sur les 54 programmées.

- **Faire l'interfaçage de STAR-UEMOA et SIGFiP**

Indicateur de l'activité : Interfaçage effectif

STAR-UEMOA est effectif depuis 2018. Cependant, il a été demandé à la DGTCP de procéder à son interfaçage avec SIGFiP. Pour la mise en œuvre de cette activité purement technique, la DGTCP a signé un contrat avec l'éditeur CMA à la fin du mois d'avril 2019 et payé une avance. Les contraintes de mise en œuvre de cette activité proviennent de l'obsolescence des serveurs de la banque centrale.

La nouvelle version du logiciel de STAR-UEMOA en vue de renforcer la sécurité des systèmes des paiements est en cours de finalisation. Les serveurs de test de connectivité avec la BCEAO ont connu quelques difficultés techniques en raison de la non-disponibilité du port 55555. Ces problèmes techniques ont été réglés, le planning a été actualisé avec reprise des travaux à partir du janvier 2020.

- **Recenser les entreprises publiques**

Indicateur de l'activité : Rapport produit et annexé à la loi de finances

Le recensement des entreprises publiques a été fait, le résultat de ce recensement est en cours de traitement à la Direction des Opérations Financières et du Portefeuille d'Etat (DOFIPE).

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 et par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

2.5.1.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DDPF

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 à fin juin	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(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	DATTI, Directeur	<i>Rapport sur l'analyse de viabilité de la dette publique est disponible</i>	1	1	6 200 000	6 200 000	6	6 200 000	1,0	1,0	6	6 200 000
Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement	DATTI, Directeur	<i>Rapport sur la stratégie annuelle d'endettement disponible</i>	1	1	7 000 000	7 000 000	12	7 000 000	1,0	1,0	12	7 000 000
TOTAL			2	2	13 200 000	13 200 000	12	13 200 000	1,0	1,0	12	13 200 000

2.5.1.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DDPF

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Suivi des dettes rétrocedées et des dettes garanties par l'Etat	DATTI, Directeur	Rapport de suivi des dettes rétrocedées et garanties par l'Etat	1	1	1	100
Renforcement des capacités	DATTI, Directeur	Nombre de cadre formé	1	1	3	100
Elaboration des différents rapports sur la dette publique	DATTI, Directeur	Rapports sur la dette disponible	1	0,75	6	75
Revue du portefeuille de dette publique (coût et risques)	DATTI, Directeur	Rapport de revue du portefeuille fait partie de la SDMT annexée à LF	1	1	8	100
Evaluation de l'exécution de la stratégie annuelle	DATTI, Directeur	Rapport de l'évaluation de la stratégie d'endettement	1	0	5	0
TOTAL			5	3,75	12	70,83

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction de la dette publique et du financement volet dette publique a planifié 13 200 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

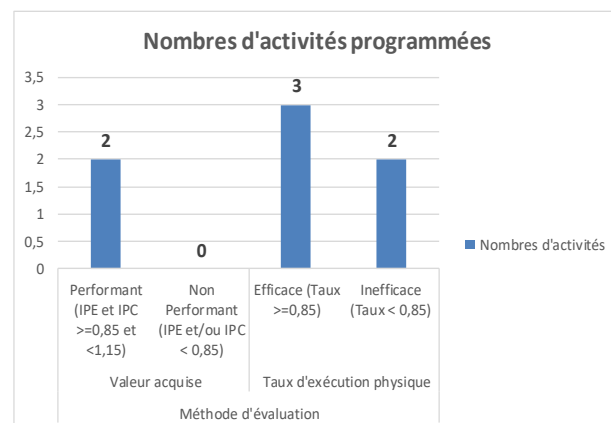
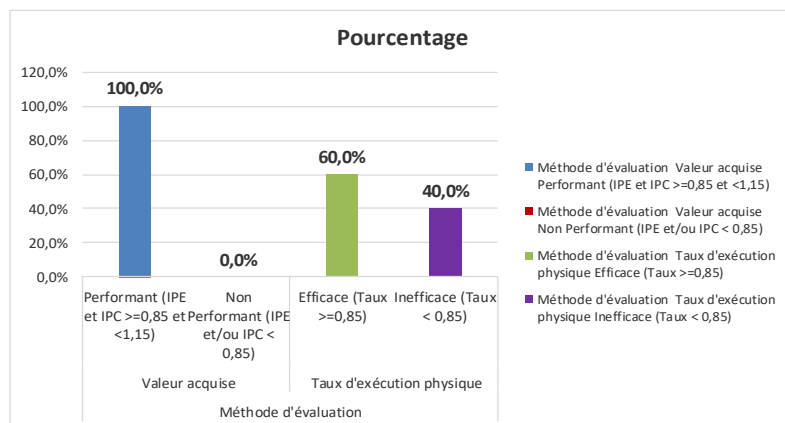
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 13 200 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la 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 95 083 500 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DDPF a mis en œuvre les deux (2) activités de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 des activités est de 70,83% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers cinq (5) indicateurs. Sur une prévision de cinq (5), La cible atteinte est de 3,75 soit 75,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

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



En conclusion, la mise en œuvre des réformes relatives à la dette publique a été performante par rapport aux activités évaluées par la méthode de la valeur acquise. Par contre, les activités évaluées au taux d'exécution physique, n'ont pas été efficace à la fin de l'année 2019 à cause de l'évaluation de l'exécution de la stratégie annuelle qui n'a pas connu de début de réalisation.

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 a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie annuelle d'endettement :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement des capacités :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Suivi des dettes rétrocedées et des dettes garanties par l'Etat :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Elaboration des différents rapports sur la dette publique :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 75%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches programmées en 2019.
- **Revue du portefeuille de dette publique (coût et risques) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Evaluation de l'exécution de la stratégie annuelle :** Le taux d'exécution physique est de 0%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre aucune des tâches programmées en 2019.

2.5.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Les activités réalisées sont au nombre de deux (5). 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 disponible

La dette extérieure présente un risque modéré de surendettement. Tous les indicateurs sont en deçà des normes retenues dans le CVD. La dette totale n'est pas viable dans le cours terme compte tenu du poids élevé de la dette intérieure. La viabilité sera assurée à partir de 2022.

- **Suivi des dettes rétrocédées et des dettes garanties par l'Etat**

Indicateur de l'activité : Rapport de suivi des dettes rétrocédées et garanties par l'Etat

Le suivi se fait régulièrement afin d'éviter la double comptabilisation dans la dette du secteur public. Il permet également d'évaluer le risque global de surendettement du secteur public.

- **Stratégie d'endettement à moyen terme**

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

Les ressources à mobiliser pour couvrir le besoin de financement du budget doivent être concessionnelle pour réduire le risque de refinancement auquel est exposé le portefeuille de la dette. Le Trésor public interviendra régulièrement sur le marché des titres publics avec des maturités de 5 ans et plus.

- **Renforcement de capacité des cadres**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadre formé

Huit (huit cadres) ont effectué des missions dans le cadre des séminaires régionaux pour le renforcement de capacité. Deux consultants ont apporté leur appui à la direction de la dette publique et du financement. Tout le personnel a été formé dans la programmation du service de la dette en rapport avec le PIP.

- **Revue du portefeuille de la dette**

Indicateur de l'activité : Rapport de revue du portefeuille fait partie de la SDMT annexée à LF

Il 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.

b- Activités partiellement réalisée à fin décembre 2019

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

- **Elaboration des différents rapports sur la dette publique**

Indicateur de l'activité : Rapports sur la dette disponible

Le bulletin statistique et le rapport analytique de la dette sont élaborés suivant les normes internationales et sont publiés sur le site www.togoreforme.com.

c- Activités non réalisée à fin décembre 2019

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

- **Evaluation de l'exécution de la stratégie annuelle**

Indicateur de l'activité : Rapport de l'évaluation de la stratégie d'endettement

Produire un rapport de mise en œuvre de stratégie d'endettement à moyen terme et de le présenter à l'assemblée Nationale. D'après les dernières informations, cette activité doit être régie par un texte. Les réflexions sont en cours pour s'accorder sur la forme de texte réglementaire à prendre.

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.

3.3. 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 par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.3.1. Evaluation de l'efficacité de l'IGF

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Renforcement des compétences des contrôleurs	IGF	Nombre d'heures de formation par contrôleur	1	1	1	100
Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle	IGF	Projets de textes adoptés par le gouvernement	1	0,5	12	50
Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat	IGF	Nombre de ministères dotés d'inspection des services	1	0,1	12	10
Opérationnalisation du cadre de concertation des organes de contrôle	IGF	PV de réunion	1	0	1	0
TOTAL			4	1,6	12	40,0

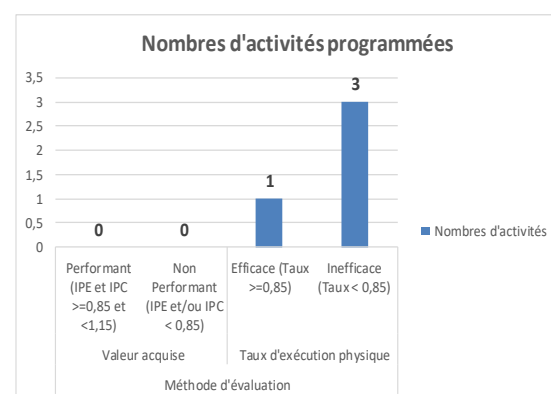
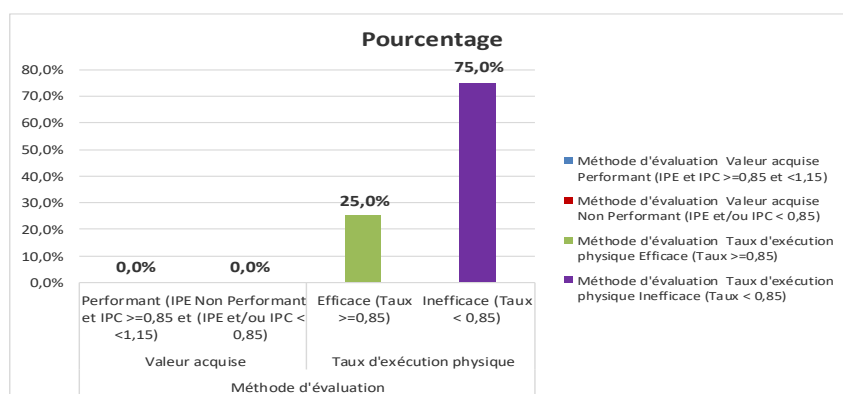
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

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 2019.

L'évaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique, montre que le taux moyen d'exécution physique des activités est de 40,0%. Sur une prévision de quatre (4), la cible atteinte est de 1,6 soit un taux de 40,0% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	-	-	25,0%	75,0%



En conclusion, l'Inspection générale des finances (IGF) n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées au cours de l'année 2019.

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 cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les la totalité des tâches programmées en 2019.
- **Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% de tâches programmées en 2019.
- **Renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 10%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% de tâches programmées en 2019.
- **Opérationnalisation du cadre de concertation des organes de contrôle** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a mis en œuvre aucune des tâches programmées en 2019.

3.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Renforcement des compétences des contrôleurs**

Indicateur de l'activité : « Nombre d'heure de formation par personne et l'effectif des contrôleurs recrutés »

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 compétences des contrôleurs. Il s'agit des formations en : (i) audit d'attestation de performance, (ii) audit des investissements publics, (iii) audit des systèmes d'information de gestion, et (iv) management d'une équipe de mission d'audit et audit de conformité.

Ces formations se sont déroulées dans le cadre de partage des compétences des organes de contrôles.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : Nombre de cartographie réalisée.

Dans cette activité les tâches prévues pour le second semestre sont : la cartographie des risques, plans triennaux d'audit de quatre (4) départements ministériels et le suivi de la mise en place des inspections des services dans les ministères.

Le contrat de la cartographie est signé. Le planning prévisionnel de la mission d'élaboration d'une cartographie des risques, de formation des cadres et la mise en œuvre de l'approche d'audit basé sur les risques au niveau de quatre ministères : la sante et l'hygiène publique (MSHP), les enseignements primaire et secondaire (MEPS), les mines et énergies (MME), les infrastructures et transports (MIT) est validé.

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

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

Dans cette activité les tâches prévues sont : suivi de l'adoption du projet des statuts particuliers des corps de contrôles administratifs, suivi de l'adoption du projet de décret portant modalité de contrôle des opérations financières de l'Etat, suivi de l'adoption du projet du décret du cadre de concertation des organes de contrôle et suivi de l'adoption du projet de décret portant attribution, organisation et fonctionnement de l'IGF. Au cours du premier semestre 2019 le décret portant attribution, organisation et fonctionnement de l'IGF et le décret du cadre de concertation des organes de contrôle sont adoptés en conseil des ministres. On note que deux tâches sur quatre prévues ont été réalisées.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

Opérationnalisation du cadre de concertation des organes de contrôle

Indicateur de l'activité : PV de réunion

La rencontre des premiers responsables des organes de contrôle était la tâche à réaliser.

Il faut signaler que les mesures en cours de réalisation ou non réalisées dans le cadre des réformes ne dépendent ni de la compétence ni de la volonté du responsable. Car il ne dispose pas les moyens des actions à réaliser. Néanmoins, il continuera à plaider auprès des autorités pour la réalisation de ces mesures.

3.4. 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 de l'IGE

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Renforcement des compétences des contrôleurs	M. KOUGNIGBAN	Nombre d'heure moyen de formation reçu par contrôleur	17	17	6	100
Amélioration de cadre juridique et réglementaire de l'IGE	L'Inspecteur général d'Etat	Projets de textes adoptés	1	0,80	6	80
TOTAL			18	17,8	6	90,0

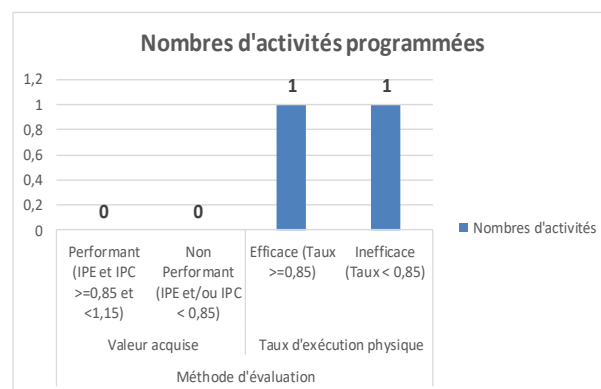
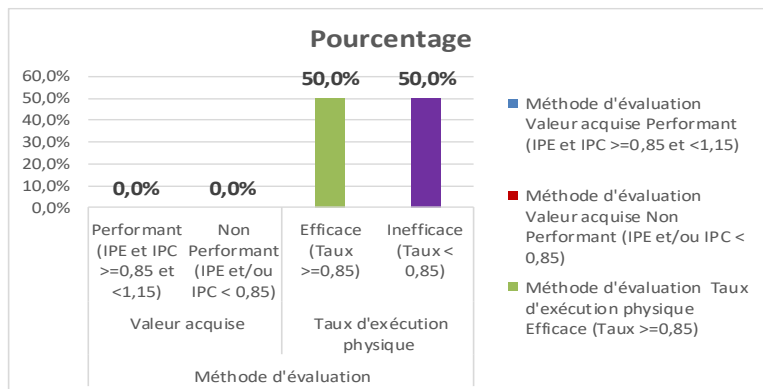
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'inspection générale d'Etat (IGE) a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

L'évaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique, montre que le taux moyen d'exécution physique des activités est de 90,0%. Sur une prévision de dix-huit (18), la cible atteinte est de 17,9 soit un taux de 98,9% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	-	-	50,0%	50,0%



En conclusion l'Inspection Générale d'Etat a été efficace dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées au cours de l'année 2019.

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 cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre la totalité des tâches programmées.
- **Amélioration de cadre juridique et réglementaire de l'IGE** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 80%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches programmées.

3.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de deux (2). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : Nombre d'heure moyen de formation reçu par contrôleur

Toutes les formations prévues ont été exécutées. Les inspecteurs et vérificateur de l'IGE ont reçu en moyenne plus de 120 heures de formation.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Amélioration de cadre juridique et réglementaire de l'IGE**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets de textes adoptés

Trois (03) projets de textes ont été élaborés par la commission mise en place à cet effet et transmis au Secrétariat général de la Présidence de la République par le Ministre de l'économie. Un (01) texte a été adopté. Il s'agit du décret N° 2019-125/PR du 18 septembre 2019 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale d'Etat.

3.5. Réforme de la Direction Nationale du Contrôle Financier

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

3.3.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DNCF

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Déploiement des contrôleurs financiers délégués	M. Kofi Agbenoxevi PANIAH, DNCF	Organisation d'une mission d'installation des contrôleurs financiers délégués	1	0	3 500 000	0	1	0	0	-	-	-
Renforcement des moyens de contrôle	M. Kofi Agbenoxevi PANIAH, DNCF	Matériels roulants acquis au profit des postes déconcentrés	1	0	255 000 000	0	1	0	0	-	-	-
TOTAL			2	0	258 500 000	0	1	0	0	-	-	-

3.3.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DDCF

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Adoption du décret portant statut particulier de contrôleurs financiers	M. Kofi Agbenoxevi PANIAH, DDCF	Décret portant statut particulier de contrôleurs financiers signé et disponible	1	0,63	6	63
Nomination des directeurs des services centraux de la DDCF et des contrôleurs financiers délégués	M. Kofi Agbenoxevi PANIAH, DDCF	Arrêté portant nomination de 15 directeurs des services centraux de la DDCF et des contrôleurs financiers délégués signé et disponible	1	0,82	1	82,9
Elaboration et signature du projet d'arrêté portant organisation des directions centrales et des structures déconcentrées de la DDCF	M. Kofi Agbenoxevi PANIAH, DDCF	Arrêté portant organisation des directions centrales et des structures déconcentrées de la DDCF signé et disponible	1	0,85	2	85
TOTAL			3	1,5	6	76,9

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

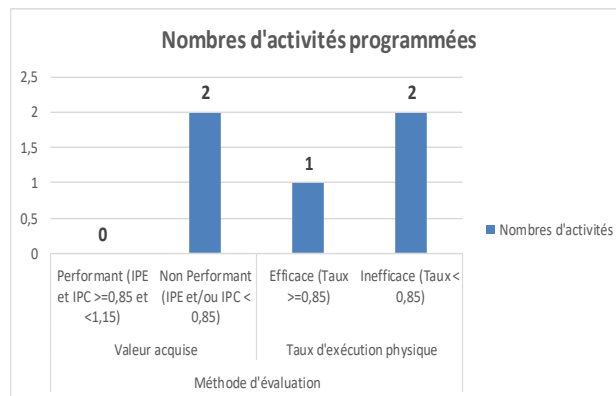
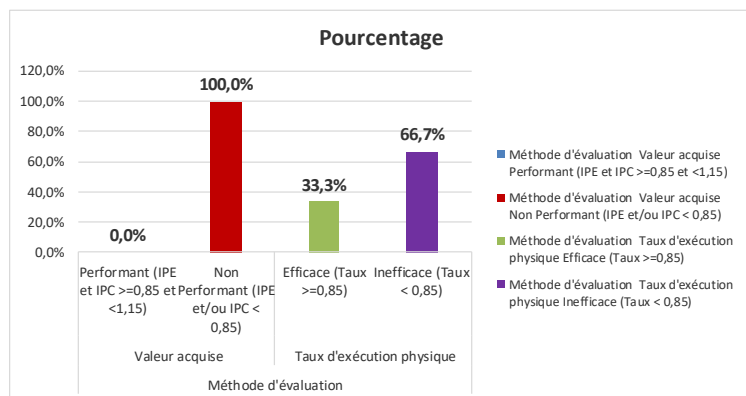
Selon le PTBA, la Direction nationale du contrôle financier a planifié 258 500 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateur prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise, l'indice de performance sur l'échéancier (IPE), l'indice de performance sur les coûts (IPC), l'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées n'ont pu être calculés par ce que les activités programmées n'ont pas été mis en œuvre.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 76,9%. Sur une prévision de trois (3), la cible atteinte est de 1,5 soit un taux de 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 $< 0,85$)
Pourcentage	0,0%	100,0%	33,3%	66,7%



En conclusion, la direction nationale du contrôle financier n'a pas été performante dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Déploiement des contrôleurs financiers délégués** : 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 doit prendre des dispositions pour finir l'activité dans les délais.
- **Renforcement des moyens de contrôle** : 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 doit prendre des dispositions pour finir l'activité dans les délais.
- **Adoption du décret portant statut particulier de contrôleurs financiers** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 63%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches programmées en 2019.
- **Nomination des directeurs des services centraux de la DNCF et des contrôleurs financiers délégués** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 82,9%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Elaboration et signature du projet d'arrêté portant organisation des directions centrales et des structures déconcentrées de la DNCF** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 85%. Le responsable a été efficace, mais n'a pas mis en œuvre la totalité des tâches programmées en 2019.

3.3.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de deux (5). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Adoption du décret portant statut particulier de contrôleurs financiers**

Indicateur de l'activité : décret adopté en conseil des ministres et disponible

Le projet de décret a été élaboré, validé et soumis à l'appréciation du MEF en vue de son adoption en conseil des ministres.

- **Nomination des directeurs des services centraux de la DNCF et des contrôleurs financiers délégués**

Indicateur de l'activité : arrêté de nomination des directeurs des services centraux et des contrôleurs financiers délégués signé par le MEF et disponible

Des propositions de nomination des directeurs ont été soumises à l'appréciation du MEF.

- **Elaboration et signature du projet d'arrêté portant organisation des directions centrales et des structures déconcentrées de la DNCF**

Indicateur de l'activité : projet d'arrêté élaboré et signé par le MEF

Le projet d'arrêté portant organisation des directions centrales et des structures déconcentrées de la DNCF a été soumis à l'appréciation et signature du MEF.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

- **Déploiement des contrôleurs financiers délégués**

Indicateur de l'activité : les contrôleurs financiers délégués installés dans chaque poste déconcentré, attestation de prise de service disponible

La réalisation de cette activité est conditionnée à la nomination des contrôleurs financiers délégués (CFD).

- **Renforcement des moyens de contrôle**

Indicateur de l'activité : matériel roulant acquis au profit des postes déconcentrés

La réalisation de cette activité est conditionnée également à la nomination des CFD et à l'obtention d'un financement.

3.6. 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 par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.4.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la CdC

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 2019	(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 Cour	PP Jean Koffi EDOH	Rapports sur le renforcement de la visibilité des actions de la Cour	2	2	6 105 000	6 105 000	12	6 105 000	1,0	1,0	12	6 105 000
Amélioration du cadre juridique de la Cour	PP Jean Koffi EDOH	Projets de lois organiques	2	2	7 584 000	7 584 000	12	7 584 000	1,0	1,0	6	7 584 000
Renforcement des capacités et modernisation des activités de contrôle	PP Jean Koffi EDOH	Rapports de formation	3	2	49 431 000	47 831 000	12	32 954 000	0,67	0,69	18	71 746 500
TOTAL			7	6	63 120 000	61 520 000	12	54 102 857	0,86	0,88	14	71 773 333

3.4.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la CdC

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Mesure de la performance de l'action publique	PP Jean Koffi EDOH	Rapport sur Mesure de la performance de l'action publique	1	0,4	12	40
Evaluation des besoins et élaboration d'un plan stratégique de développement de la Cour des comptes	PP Jean Koffi EDOH	Ordonnance portant exécution du plan stratégique de développement	1	1	12	100
TOTAL			2	1,4	12	70

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la cour des comptes a planifié 63 120 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

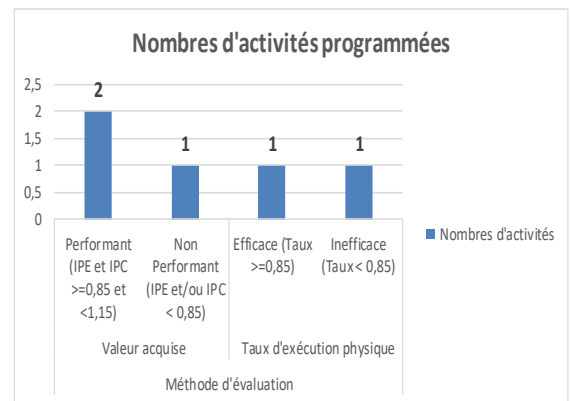
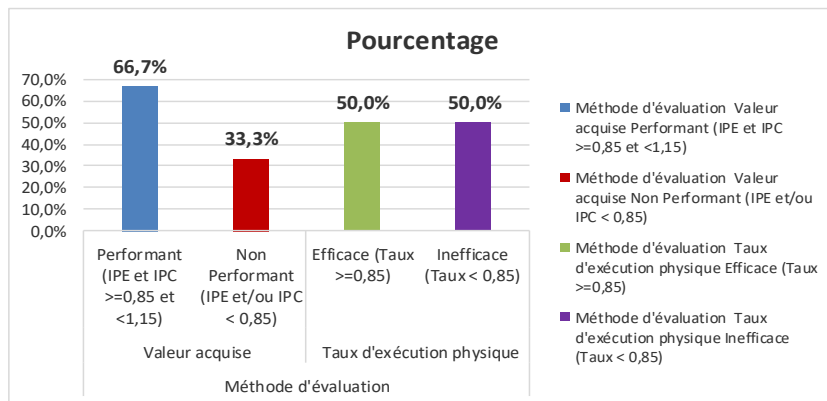
La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 54 102 857 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,86 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,88. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 71 773 333 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il faudra 2 mois de plus à la Cour des comptes pour terminer les activités de réforme planifiée à fin décembre 2019. L'écart entre la valeur planifiée et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 8 653 333 FCFA.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 70,0%. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 1,4 soit un taux de 70,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pourcentage	66,7%	33,3%	50,0%	50,0%



En conclusion, la Cour des Comptes a été performante dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Amélioration du cadre juridique 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 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.
- **Evaluation des besoins et élaboration d'un plan stratégique de développement de la Cour des comptes** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.
- **Renforcement des capacités et modernisation des activités de contrôle** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,67 et 0,69. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Mesure de la performance de l'action publique** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 40%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace car il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches prévues.

3.4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de deux (5). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Amélioration du cadre juridique de la Cour**

Indicateur de l'activité : Projets de lois organiques élaborés et transmis

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. D'ores et déjà, il s'agit pour la CdC de continuer à faire le plaidoyer pour leur adoption et leur promulgation. 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 de la visibilité des actions de la Cour**

Indicateurs de l'activité : Ordonnance de mise en œuvre de la stratégie de communication élaborée et validée

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

D'abord, elle a élaboré une stratégie pour l'implication de ses parties prenantes.

Ensuite, elle a organisé, au cours du mois de décembre, un atelier de dissémination de ladite stratégie qui a vu la participation des parties prenantes qui ont des relations de travail avec elle.

- **Evaluation des besoins et élaboration d'un plan stratégique de développement de la Cour des comptes**

Indicateur de l'activité : Ordonnance portant exécution du plan stratégique de développement

La CdC a bénéficié, l'année dernière, de l'accompagnement d'un expert de la Cour des comptes de France, dans l'élaboration de son plan stratégique de développement comprenant un plan de gestion prévisionnelle. 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 en vue de l'élaboration du projet de plan stratégique de développement préalablement élaboré 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 permettre à cette dernière de finaliser l'élaboration de son plan stratégique de développement.

Dans cette perspective, a eu lieu, du 3 au 7 juin 2019, un atelier national de planification stratégique de la Cour des comptes du Togo. Ont participé à cet atelier organisé conjointement par le Programme de partenariat accéléré pour l'Appui des pairs (PAP- APP) de l'IDI/CREFIAF et la CdC du Togo, les agents issus de toutes les catégories du personnel que compte la Cour. Au sortir de cet atelier, les axes stratégiques identifiés, étaient au centre des discussions qui ont permis de les rendre réalistes. Deux autres ateliers organisés respectivement en octobre et en décembre, ont succédé à ce dernier pour permettre l'un, d'élaborer le plan de soutien externe du plan stratégique et l'autre, de s'assurer de la cohérence des principales articulations dudit plan stratégique.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mesure de la performance de l'action publique :**

Indicateur de l'activité : Rapport sur Mesure de la performance de l'action publique

Cette activité composée de deux tâches à savoir : formation en audit d'attestation de performance, en audit des investissements publics et en évaluation des politiques publiques d'une part, et formation en comptabilité publique, comptabilité des matières, Audit environnemental et en méthodologie de recherche d'information d'autre part, a été exécutée à un taux de 40% à fin décembre 2019.

- **Renforcement des capacités et modernisation des activités de contrôle**

Indicateur de l'activité : Rapports de formations

Deux des trois (03) formations prévues pour le compte de l'année 2019, ont été réalisées à la fin de l'année. Il s'agit de la formation au Benin des secrétaires qui a porté sur « les techniques d'archivage et de gestion documentaire » et de l'organisation de trois ateliers de formation à l'intention des gestionnaires et comptables des organismes publics soumis au contrôle de la Cour des comptes à Tsévié, à Atakpamé et à Kara.

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 par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

4.1.1. Evaluation de la performance de la CI

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	$VA=VP \times \frac{\text{cible atteinte}}{\text{cible planifiée}}$	$IPE=\frac{VA}{VP}$	$IPC=\frac{VA}{CR}$	$EDA=DT \times \frac{P}{IPE}$	$ECA=VP/IPC$
Consolidation du Data Center pour le SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	L'opérationnalité du SIGFiP adapté	1	0,9	700 000 000	700 000 000	12	630 000 000	0,9	0,9	13	777 777 778
Interconnexion de six (6) ministères au SIGFiP	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Nombre de ministères connectés	6	6	50 000 000	50 000 000	12	50 000 000	1,0	1,0	12	50 000 000
Formation du personnel informaticien en sécurité informatique	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Nombre de personnel informaticien formé	5	5	3 600 000	3 600 000	6	3 600 000	1,0	1,0	6	3 600 000
Formation des utilisateurs sur le SIGFiP adapté	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Nombre de personne formé	2	2	50 000 000	50 000 000	5	50 000 000	1,0	1,0	5	50 000 000
TOTAL			14	13,9	803 600 000	803 600 000	12	797 860 000	0,99	0,99	12,09	809 381 295

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

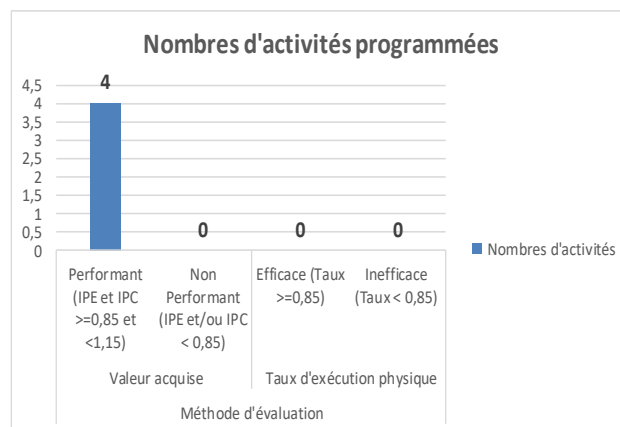
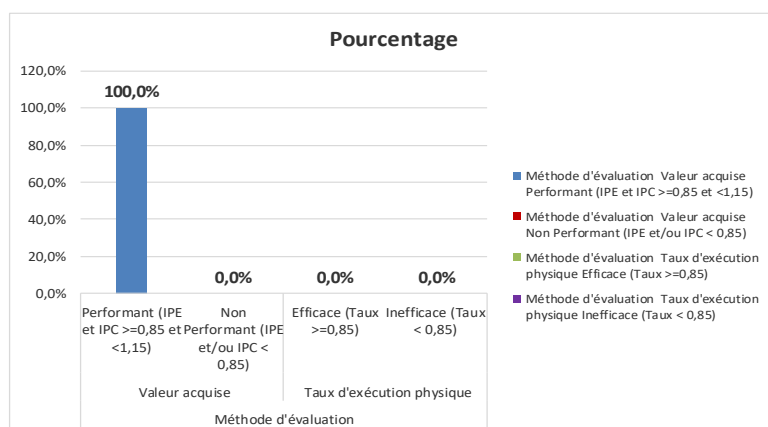
Selon le PTBA, la cellule informatique a planifié 803 600 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 797 860 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,99 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 12,09 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 809 381 295 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la cellule a mis en œuvre tous les quatre (4) activités de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Tableau et graphique de l'évaluation

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



En conclusion, la cellule informatique a été performante dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Consolidation du Data Center pour le SIGFiP** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,9 et 1. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Interconnexion de six (6) ministères au SIGFiP** : 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 du personnel informaticien en sécurité informatique** : 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 utilisateurs sur le SIGFiP adapté** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

4.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Interconnexion de six (6) ministères au SIGFiP**

Indicateur de l'activité : le réseau SIGFiP est opérationnel dans les 06 ministères

Avec l'appui du projet PAMOCI, des ordinateurs, des imprimantes et scanners ont été livrés aux 06 ministères (Ministère de la Ville, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la salubrité Publique ; Ministère de l'Environnement et de Ressources Forestières ; Ministère des Actions Sociales, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation ; Ministère de la Fonction Publique ; Ministère de l'Economie Numérique ; Ministère des Mines et de l'Energie). La liaison entre la centrale et lesdits ministères était opérationnelle depuis le premier semestre. La configuration s'est faite dans certains ministères 4/6. Nous avons été confrontés au problème de la mauvaise organisation au niveau de certains ministères qui ne retrouvent plus certains ordinateurs car éparpillés et de l'indisponibilité de certains comptes.

- **Formation du personnel informaticien en sécurité informatique**

Indicateur de l'activité : le personnel informaticien est bien formé en vue de la mise en œuvre du SIGFiP adapté

La formation du personnel informaticien s'est déroulée dans les mois d'Avril et Juin. Ce renforcement de capacité vise à outiller les informaticiens du ministère en vue de leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires dans le but d'éviter les attaques et de s'en prémunir.

- **Formation des utilisateurs sur le SIGFiP adapté**

Indicateur de l'activité : Nombre de personne formé

En fin décembre 2019, la Cellule Informatique en collaboration avec la Direction Générale du Budget et des Finances a pu définir le chronogramme de la formation et son contenu. Aussi, la finalisation et reproduction des documents ont été faites. Au total la Cellule se chargera de former 305 acteurs du SIGFiP.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Consolidation du Datacenter du SIGFiP**

Indicateur de l'activité : L'opérationnalité du SIGFiP adapté

Au cours de l'année 2019, la Cellule a bénéficié de la consolidation du Data center par la livraison des équipements et leur configuration. Elle devrait normalement avec les soumissionnaires, entamer le processus de configuration et de la sécurisation dudit Datacenter au second semestre.

c- Activités Hors PTBA

Une (1) activité est réalisée hors PTBA 2019. Il s'agit de :

- **Renouvellement de la licence VSAT**

Indicateur de l'activité : Disponibilité de la bande passante

Les trésoreries de l'intérieur du pays sont connectées à SIGFiP par une liaison VSAT. Le renouvellement de la licence auprès des fournisseurs va permettre de maintenir la disponibilité de la liaison. Ce renouvellement a une durée de 3 ans.

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 par la méthode de la valeur acquise et par la méthode du taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

5.1.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance de la DNCMP

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée en 2019	(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	Rassidi SOUMAÏLA Directeur national du contrôle des marchés publics par intérim	Système d'information sur les marchés publics fiable	1	1	27 000 000	23 382 834	12	27 000 000	1,0	1,15	12	23 382 834
TOTAL			1	1	27 000 000	23 382 834	12	27 000 000	1,0	1,15	12	23 382 834

5.1.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité de la DNCMP

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
Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays	Rassidi SOUMAÏLA DN par intérim	Nombre de divisions régionales opérationnelles	2	1	12	50
Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et des plans d'engagement y compris les canevas	Rassidi SOUMAÏLA Directeur National par intérim	Manuel adopté	1	1	6	100
Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC)	Rassidi SOUMAÏLA DN par intérim	Rapport du suivi de l'exécution des PPM	1	1	6	100
Mise en œuvre du contrôle a posteriori des procédures de passation des marchés publics	Rassidi SOUMAÏLA DN par intérim	Rapport de contrôle a posteriori élaboré	1	0,5	6	50
Poursuite de la constitution de bases de données ou de dossiers des marchés publics qui incluent notamment des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés sont attribués. Les données sont exactes et complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux	Rassidi SOUMAÏLA Directeur National par intérim	Base des marchés attribués à jour et exhaustive	1	1	6	100
Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité (au moins 80%) des marchés publics	Rassidi SOUMAÏLA Directeur National par intérim	Au moins 80% des marchés publics attribués par des procédures concurrentielles	1	1	12	100
Mise à la disposition en temps voulu du public des six (06) principaux éléments d'informations fiables sur les marchés passés par les services administratifs notamment : (1) le cadre juridique et réglementaire régissant la passation des marchés; (2) les plans de passation des marchés publics; (3) les opportunités de soumissions; (4) les marchés attribués y compris les gré à gré (objet, fournisseur et valeur) ; (5) les informations sur le règlement des plaintes relatives à la passation des marchés et (6) les statistiques annuelles de passation des marchés	Rassidi SOUMAÏLA Directeur national du contrôle des marchés publics par intérim	Textes et informations sur les marchés publics publiés	1	1	6	100
Amélioration du mécanisme de l'évaluation des offres	Rassidi SOUMAÏLA Directeur National par intérim	Mise en place d'un mécanisme de suivi du délai moyen d'évaluation des offres conforme aux délais réglementaires	1	1	6	100
TOTAL			9	8	12	87,5

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction nationale du contrôle des marchés publics a planifié 27 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (01) indicateur prévu pour l'année 2019.

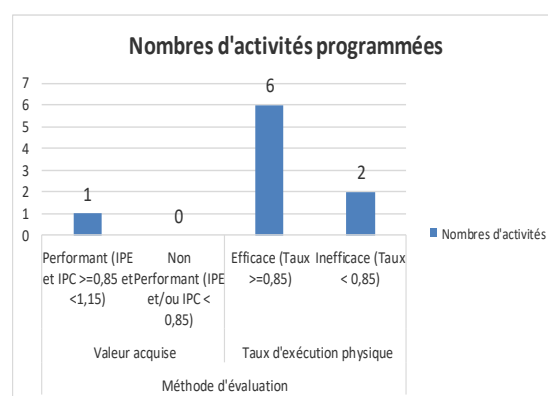
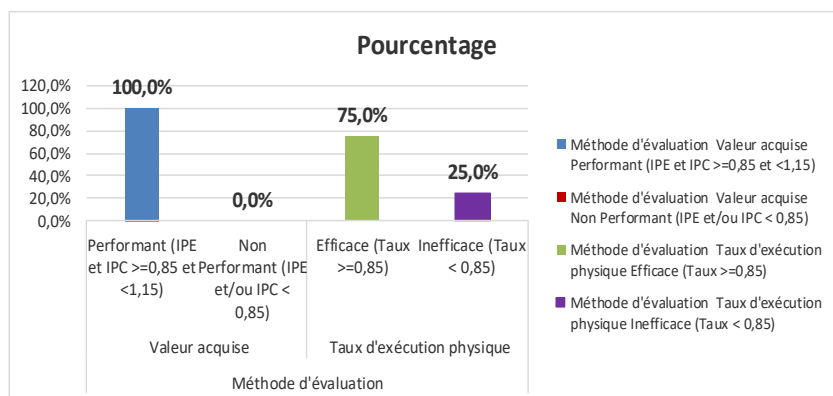
La valeur acquise de cet indicateur c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 27 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,15. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 23 382 834 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que la DNCMP a mis en œuvre l'activité de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 87,5%. Sur une prévision de neuf (9), la cible atteinte est de 8 soit un taux de 88,9% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%



En conclusion, la direction nationale du contrôle des marchés publics a été performante dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

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 est de 1 et l'IPC est de 1,15. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Déconcentration de la Direction nationale du contrôle des marchés publics au niveau des différentes régions du pays :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace car il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches prévues.
- **Adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et des plans d'engagement y compris les canevas :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.
- **Contrôle du respect des plans de passation des marchés (PPM) par les autorités contractantes (AC) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.
- **Mise en œuvre du contrôle a posteriori des procédures de passation des marchés publics :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées au premier semestre.
- **Poursuite de la constitution de bases de données des marchés publics complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace car il n'a pas mis en œuvre au moins les 85% des tâches prévues.
- **Respect du principe de mise à concurrence ouverte pour l'attribution de la majorité (au moins 80%) des marchés publics :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.
- **Mise à la disposition en temps voulu du public des informations fiables sur les marchés publics, notamment les textes réglementaires, les PPM et les informations sur les marchés passés :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.
- **Amélioration du mécanisme de l'évaluation des offres :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace car il a mis en œuvre toutes les tâches prévues.

5.1.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre de neuf (09). L'état d'exécution se présente comme suit.

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Les activités réalisées sont au nombre de sept (7). 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, le système de saisie quotidienne des informations sur les marchés publics passés dans la base de données Excel

comporte deux (02) niveaux de contrôle : d'abord un premier contrôle hebdomadaire et un second contrôle à la fin de chaque trimestre lors de la production des statistiques trimestrielles.

L'opérationnalisation du système intégré des marchés publics (SIGMAP) se poursuit par la formation des informaticiens administrateurs du système. Des sessions de formation à leur endroit ont eu lieu du 12 au 18 mai 2019 et du 07 au 13 juillet 2019 à Cotonou.

Quant à la mise en place des comités de gestion du SIGMAP, les textes y afférents sont élaborés et seront bientôt soumis pour signature.

- **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 des PPM. En effet, des retards allant jusqu'à cent quarante (140) jours sont accusés dans l'initiation de certaines procédures et d'autres procédures n'ont pas encore démarré. Des lettres de relance ont été envoyées aux AC chargées des secteurs prioritaires du gouvernement (Agriculture, Eau, Santé, Education et infrastructures routières) sur l'état d'exécution de leurs PPM à fin juin 2019.

- **Poursuite de la constitution de bases de données des marchés publics passés complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux**

Indicateur de l'activité : Base des marchés attribués à jour et exhaustive

Le mécanisme de saisie des informations sur les marchés publics 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 la disposition en temps voulu du public des informations fiables 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 portail web de la DNCMP accessible à l'adresse www.dncmp-togo.tg et dans le journal des marchés publics (JMP) du Togo qui fait une parution hebdomadaire. La dernière parution de l'année est le numéro 442 (publié le 23 décembre 2019).

Les statistiques des marchés attribués sont également publiées sur le portail web de la DNCMP.

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

Indicateur de l'activité : Mise en place d'un mécanisme de suivi du délai moyen d'évaluation des offres conforme aux délais réglementaires

Les délais d'évaluation des offres par les AC sont saisis par une équipe de la DNCMP dans une base Excel. L'analyse de ces données montre que le délai réglementaire d'évaluation des soumissions fixés à trente (30) jours calendaires au maximum est à ce jour rarement respecté. Des délais allant de trente-cinq (35) à cent cinquante (150) jours sont mis pour évaluer les offres.

La DNCMP relève systématiquement les cas de non-respect du délai réglementaire dans ses lettres réponses aux demandes d'avis de non objection des AC sur les rapports d'évaluation des offres et invite les membres des organes de gestion des marchés publics des AC à y remédier pour la célérité des procédures.

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

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 et délégations de service public qui fait de l'appel d'offres ouvert la règle et des procédures moins concurrentielles des dérogations soumises à son autorisation préalable. A fin décembre 2019, plus de 70% des marchés publics ont été attribués par des procédures ouvertes en l'occurrence l'appel d'offres et l'appel à manifestations d'intérêt.

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

Indicateur de l'activité : Manuel adopté

Le texte portant adoption du manuel d'élaboration des plans de passation des marchés et des plans d'engagement a été élaboré et adopté par les services techniques.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

Les activités partiellement réalisées sont au nombre de deux (2). 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 : Nombre de divisions régionales opérationnelles

L'arrêté portant organisation et fonctionnement de la direction régionale des marchés publics a été signé au cours du premier semestre 2019. Le personnel sera incessamment affecté pour l'opérationnalisation des divisions régionales de la Kara et des Plateaux, dont les locaux sont déjà aménagés.

- **Mise en œuvre du contrôle a posteriori des procédures de passation des marchés publics**

Indicateur de l'activité : Rapport de contrôle à posteriori

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrôle a posteriori des outils de contrôle ont été élaborés, dont le guide du contrôleur, et les agents de la DNCMP ont été formés à l'utilisation de ce guide. Le contrôle a posteriori proprement dit va débiter dans les jours à venir.

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

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

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

1.1. Evaluation de la performance du MDBAJ

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Formuler un projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales	M. AGODE Edem, Directeur des Opérations	Un document de projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales formulé	1	1	1 000 000	1 000 000	11	1 000 000	1,00	1,00	11	1 000 000
Mise en place un dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé	Coordonnateur PAIEJ-SP	Nombre de dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé opérationnel	1	1	79 518 300	80 215 475	10	79 518 300	1,00	0,99	10	79 518 300
Mise en place des centres de ressources d'information et de production	Mme TOUTOU Lébénin,	Nombre de centres de ressources mis en place	2	1	87 829 500	90 793 442	4	43 914 750	0,50	0,48	8,3	181 586 884
TOTAL			4	3	168 347 800	172 008 917	11	126 260 850	0,75	0,73	14,6	229 345 223

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

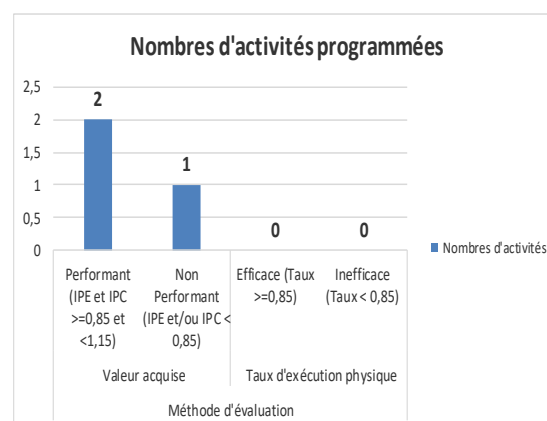
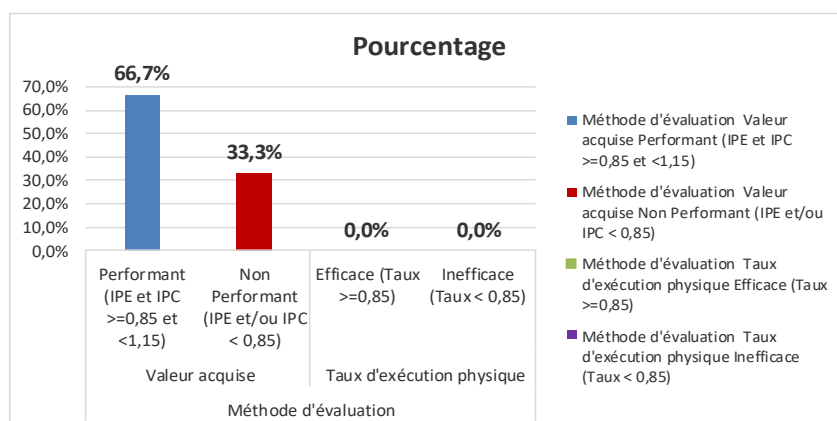
Selon le PTBA, le ministère du développement à la base, de l'artisanat et de la jeunesse a planifié 168 347 800 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 126 260 850 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,75 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,73. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14,9 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 229 345 223 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre deux (2) activités de réformes sur trois (3) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	66,7%	33,3%	-	-



En conclusion, le ministère du développement à la base, de l'artisanat et de la jeunesse n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Formulation d'un projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Mise en place d'un dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 0,99. Le responsable de cette activité a été performant.

- **Mise en place de centres de ressources d'information et de production :** La mise en œuvre de l'activité est non performante car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 0,48. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.

1.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur d'activité : Un document de projet de volontariat national orienté vers les entreprises nationales disponible

En effet, le document de projet est élaboré et a connu une validation à l'interne et par l'ensemble des acteurs concernés par le dispositif.

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

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

Les études de faisabilité pour la mise en place du dispositif inclusif de micro assurance agricole et de mutuelle de santé ont été réalisées et validées respectivement le 29 août 2019 et le 10 octobre 2019. La mise en œuvre de la phase opérationnelle dudit dispositif sera effectuée par le mécanisme incitatif de financement agricole (MIFA) qui porte désormais ces deux dossiers. C'est dans ce cadre qu'une expérience pilote sur la mutuelle santé a été menée par MIFA en collaboration avec l'Assurance SUNU en 2019 au profit d'un groupe de producteurs bénéficiaires des actions de MIFA. Cette expérience étant concluante, le Fonds pour la couverture de santé au profit des producteurs agricoles au Togo sera lancé en janvier 2020 et celui sur les activités de micro assurance agricole en avril 2020 selon l'agenda de MIFA.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

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

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

La mise en place et l'opérationnalisation du centre de ressource en information a été effective le 05 Novembre 2019 à la maison des Jeunes d'Amadahomé (Lomé). Ce centre de ressource d'information nommé « Incubateur Nunyalab » a pour objectif d'améliorer la capacité et l'efficacité d'incubation des projets innovants pour un meilleur accompagnement de l'entrepreneuriat des jeunes.

S'agissant du centre de ressource de production, le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) a bénéficié de l'appui technique et financier de la GIZ pour réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place dudit centre à Tsévié. Cette étude a été réalisée et validée. Il reste l'installation des équipements pour rendre opérationnel le centre.

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

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

2.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MESR

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en œuvre du projet GALILEE (Un étudiant, un ordinateur) Phase 2	Prof. PALANGA, Conseiller technique du ministre	Ordinateurs réceptionnés et acquis par les étudiants	4 500	0	306 030 000	0	8	0	0	-	-	-
Elaboration de la politique nationale de la recherche	Directeur de la recherche scientifique et technique	Document de politique nationale de la recherche est validé	1	0,95	30 000 000	20 448 000	9	28 500 000	0,95	1,39	9,47	21 524 211
TOTAL			4 501	0,95	336 030 000	20 448 000	11	70 924	0,0002	0,0035	52 133	968 880 471 579

2.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MESR

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Elaboration du projet de décret portant réglementation des établissements privés d'enseignement supérieur	JONDO, Directeur de l'enseignement supérieur	Projet de décret portant réglementation des établissements privés d'enseignement supérieur élaboré et adopté	1	0,80	8	80
Transposition de la directive n°02/2007/CM/UEMOA portant instauration d'une période unique de tenue du baccalauréat dans les Etats membres de l'Union	DJANEYE-BOUNDJOU Gbandi, Directeur général de l'Office du baccalauréat	Directive n°02/2007/CM/UEMOA est transposée dans l'ordonnancement national	1	1	4	100
Harmonisation des curricula du BTS et de Licence des établissements privés d'enseignement supérieur	JONDO, Directeur de l'enseignement supérieur	Programme officiel de BTS et programme de licence élaboré	2	1,8	10	90
TOTAL			4	3,6	11	90

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a planifié 336 030 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

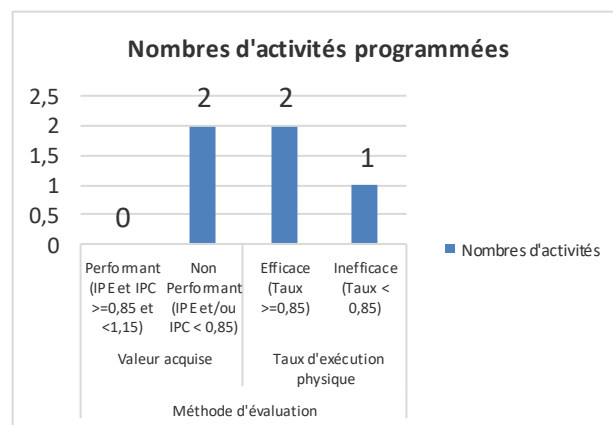
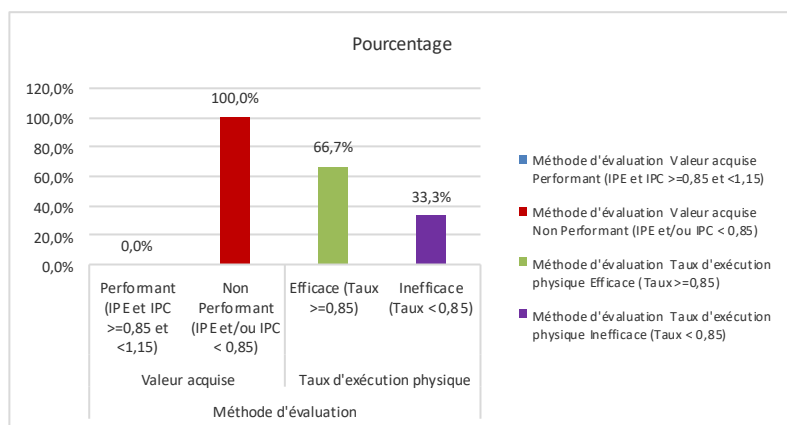
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 70 924 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,0002 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,0035. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 52 133 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 968 880 471 579 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter qu'aucunes activités ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019 n'a été mis en œuvre par le ministère.

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 des activités est de 90,0% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de quatre (4), La cible atteinte est de 3,6 soit 90,0% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	0,0%	100,0%	66,7%	33,3%



En conclusion, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du projet de décret portant réglementation des établissements privé d'enseignement supérieur** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 80%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Transposition de la directive n°02/2007/CM/UEMOA portant instauration d'une période unique de tenue du baccalauréat dans les Etats membres de l'Union** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Harmonisation des curricula du BTS et de Licence des établissements privés d'enseignement supérieur** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%. Le responsable a été efficace parce qu'il a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Mise en œuvre du projet GALILEE (Un étudiant, un ordinateur) Phase 2** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.
- **Elaboration de la politique nationale de la recherche** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais inefficace car l'IPE et IPC sont respectivement de 0,95 et 1,39. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

2.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Transposition de la directive n°02/2007/CM/UEMOA portant instauration d'une période unique de tenue du baccalauréat dans les Etats membres de l'union**

Indicateur d'activité : Décret portant instauration d'une période unique de tenue du baccalauréat deuxième partie

Avec ce décret, le baccalauréat deuxième partie se déroulera au Togo entre le 18 et le 21 juin de chaque année conformément à la directive de l'UEMOA. Cette réforme vise à protéger et renforcer la crédibilité de l'examen et d'éviter les inscriptions multiples. Au cours du premier semestre, le MESR a mis en place une commission et a proposé un projet de décret qui a été transmis au Secrétariat général du gouvernement pour examen.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur d'activité : Projet de décret portant réglementation des établissements d'enseignement supérieur privé élaboré

Le premier draft du décret est disponible. Le texte est en cours de relecture pour la prise en compte des amendements du CEPES. Il faut noter que le présent décret fixe les conditions de création, d'ouverture de filière, de formation et de diplomation, d'extension, de délocalisation, de mutation, d'organisation, de fonctionnement, et de fermeture des établissements privés d'enseignement supérieur. Le processus connaîtra sa fin en 2020 avec une validation interne, la transmission du décret au SGG et la rédaction de l'arrêté d'application.

- **Mise en œuvre du projet GALILLE, phase 2**

Indicateur de l'activité : Ordinateurs réceptionnés

Après la mise en œuvre de la première phase du projet Galilée en 2018, le deuxième prévu en 2019, consiste à étendre le projet aux établissements privés d'enseignement supérieur, aux enseignants et non enseignants. Au cours de l'année 2019, la subvention de l'Etat a été totalement mobilisée. On note également un faible niveau d'acquisition des ordinateurs de la phase 1 entraînant ainsi le remboursement de la dette avec la subvention de la phase 2. Des mesures sont en train d'être prise pour corriger le fonctionnement du projet.

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

Indicateur de l'activité : Programmes (BTS et Licence) élaborés

L'année 2019 a été consacré à la poursuite des travaux en commission et à la finalisation des programmes de formation. Une réunion a été organisée avec les membres du Conseil des établissements privés d'enseignement supérieur (CEPES). Les observations et recommandations formulées sont en train d'être prises en compte en vue de l'organisation d'un atelier national de validation et la mise en place du nouveau cadre dans le système.

- **Elaboration de la politique nationale de la recherche**

Indicateur de l'activité : Document de politique élaboré et validé

Le draft du document de la politique est disponible depuis de 25 octobre 2019 suite à un atelier. Les consultations régionales ont eu lieu du 5 au 20 décembre et ont débouchées sur un examen par le comité de relecture et une validation interne. Le document sera par la suite présenté en Conseil des Ministres pour une adoption en 2020.

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

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

3.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MFPTRAPS

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Actualisation des textes d'organisation du ministère	M. ASSIH Atissim, Secrétaire Général	Textes d'organisation du ministère signés et disponibles	1	1	6 197 000	6 000 000	1	6 197 000	1,00	1,03	1	6 000 000
Formation en élaboration de la Politique publique et budget programme	M. ASSIH Atissim, Secrétaire Général	Nombre de document validé	1	1	10 000 000	7 998 000	1	10 000 000	1,00	1,25	1	7 998 000
Recensement biométrique du personnel de l'Etat	M. ASSIH Atissim, Secrétaire Général	Rapport de recensement disponible	1	1	315 100 899	315 100 899	2	315 100 899	1,00	1,00	2	315 100 899
Révision de l'arrêté N°1464 sur les travaux dangereux interdits aux des enfants	Mme KODA Galley Agbessi	L'arrêté révisé signé disponible	1	0,8	5 230 500	3 030 500	2	4 184 400	0,80	1,38	2,58	3 788 125
TOTAL			4	3,8	336 528 399	332 129 399	5	336 528 399	1,00	1,01	4,62	332 129 399

3.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MFPTRAPS

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%) / somme des pondérations des tâches
Elaboration de la politique nationale de l'emploi	M. Apédoh K. BATCHEY, Directeur Général de l'Emploi	Document de politique de l'emploi élaboré et validé	1	0,1	4	10
Validation de l'avant-projet de loi portant code du travail	Cabinet	Avant-projet de loi portant code du travail est validé	1	0,7	3	70
TOTAL			2	0,8	6	40

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale a planifié 366 528 399 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers, quatre (4) indicateurs.

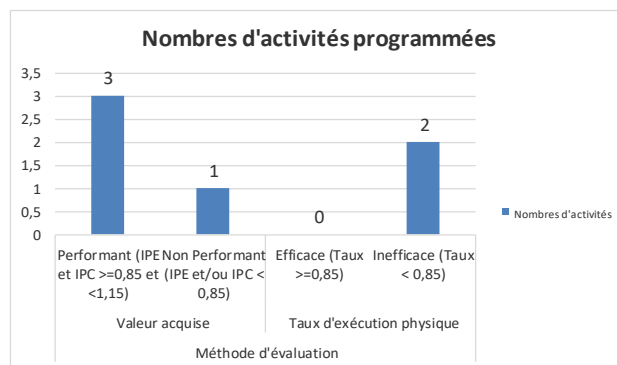
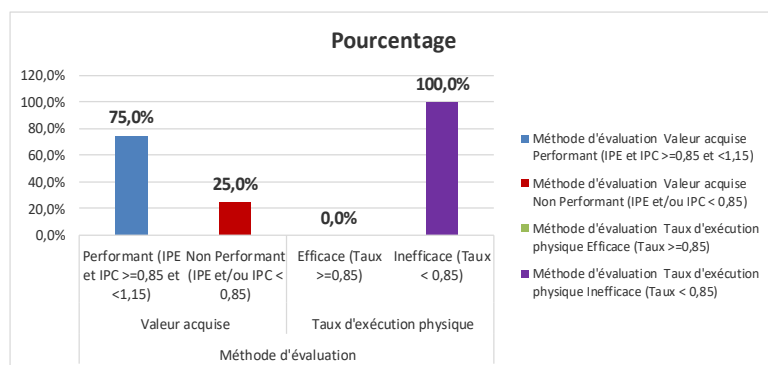
La valeur acquise des quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 336 528 399 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,01. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 4,62. Enfin, estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 332 129 399 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (3) activités de réformes sur quatre (4) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 40,0%. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 0,8 soit un taux de 40,0% de la cible planifiée.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère de la fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités pour celles dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Actualisation des textes d'organisation du ministère** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,03. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation en élaboration de la Politique publique et budget programme** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,25. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Recensement biométrique du personnel de l'Etat** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Révision de l'arrêté N°1464 sur les travaux dangereux interdits aux enfants** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,80 et 1,38. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de la politique nationale de l'emploi** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 10%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Validation de l'avant-projet de loi portant code du travail** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 70%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.

3.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de six (6). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur d'activité : Textes d'organisation du ministère signés et disponibles

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. Les textes d'organisation du ministère ont été actualisés au cours d'une retraite à l'hôtel St Georges à Tsévié.

- **Formation en élaboration de la Politique publique et budget programme**

Indicateur d'activité : Nombre de document validé

Les agents de la fonction publique ont été formés et ont élaboré la politique publique et budget 2019 du ministère de la fonction publique du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale.

- **Recensement biométrique du personnel de l'Etat**

Indicateur d'activité : rapport de recensement disponible

Pour le recensement biométrique du personnel de l'Etat, un consultant a été recruté et le personnel recenser sur toute l'étendue du territoire de février en mars 2019.

- b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019**

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

- **Elaboration de la politique nationale de l'emploi**

Indicateur d'activité : Le document de politique de l'emploi élaboré et validé

Seuls les termes de référence de cette activité ont été réalisés. Le financement du bailleur tarde la réalisation effective des tâches programmées.

- **Validation de l'avant-projet de loi portant code du travail**

Indicateur d'activité : L'avant-projet de loi portant code du travail est validé

L'avant-projet du code du travail a été élaboré et transmis aux acteurs concernés pour lecture. Il reste sa validation en atelier.

- **Révision de l'arrêté N°1464 sur les travaux dangereux interdits aux enfants**

Indicateur d'activité : L'arrêté révisé signé disponible

Le premier draft de l'avant-projet d'arrêté sur les travaux dangereux a été élaboré au cours d'un atelier réunissant tous les acteurs impliqués. La validation de cet avant-projet est programmée en février 2020.

4. Ministère des Postes, de l'Economie Numérique et des Innovation Technologiques

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

4.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MPENIT

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Poursuite du processus de la Construction du carier hôtel	M. Ali-Kpohou/CP-WARCIP	Carrier hôtel construit et opérationnel	1	0,49	9 000 000 000	2 468 219 213	5	4 194 000 000	0,49	1,70	10,73	5 296 607 753
Création et mise en œuvre du Tech Hub	M. TCHAMDJA/CP	Nombre de jeunes accompagnés	1	1	150 000 000	150 000 000	3	150 000 000	1,00	1,00	3	15 000 000
Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans les lycées publics d'enseignement technique notamment les CRETFP	M. AYIBOR/CP-ENT	Nombre de CRETFP disposant de l'ENT	1	0,5	42 493 000	40 192 836	5	21 246 500	0,50	0,53	10	80 38 5 672
TOTAL			3	1,99	9 192 493 000	2 658 412 049	9	6 024 147 079	0,66	2,27	13,7	4 056 579 932

4.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MPENIT

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Opérationnalisation de l'autorité de régulation des communications électroniques (ARCEP)	M. Ali-Kpohou/CP-WARCIP	ARCEP opérationnelle	1	0,98	5	98
Opérationnalisation du fond de souveraineté numérique	M. KASSIME/SG	Fonds de souveraineté numérique opérationnel	1	1	10	100
Elaboration et vote de la loi sur la protection des données à caractères personnel	M. KASSIME/SG	La loi sur la protection des données à caractères personnel votée	1	1	9	100
Création et mise en œuvre de la messagerie professionnelle de l'administration publique	M. GALEY/CP	Comptes créés comptes opérationnels	1	1	11	100
Poursuite du processus devant aboutir à l'ouverture du capital de TOGOCOM au secteur privé	M. KASSIME/SG	Nombre d'actionnaires privés au capital social du TOGOCOM	1	1	9	100
TOTAL			5	4,98	11	99,6

α- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des postes, de l'économie numérique et des innovations technologiques a planifié 9 192 493 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

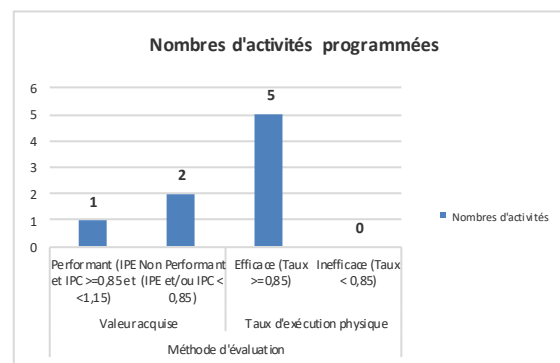
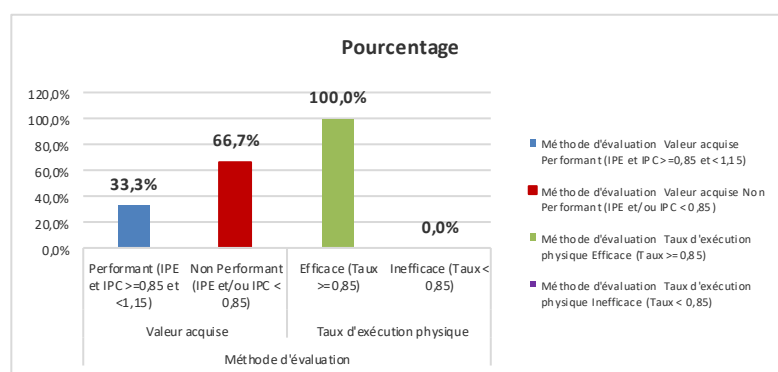
La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 6 024 147 079 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,66 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,27. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13,7 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 4 056 579 932 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre une (1) activité de réformes sur trois (03) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 des activités est de 99,6% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers cinq (5) indicateurs. Sur une prévision de cinq (5), La cible atteinte est de 4,98 soit 99,6% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

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



En conclusion, le ministère des postes, de l'économie numérique et des innovations technologiques n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

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

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

- **Opérationnalisation de l'autorité de régulation des communications électroniques (ARCEP) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 98%. Le responsable de l'activité a été efficace mais, il n'a pas mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Opérationnalisation du fond de souveraineté numérique :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Elaboration et vote de la loi sur la protection des données à caractères personnel :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Création et mise en œuvre de la messagerie professionnelle de l'administration publique :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Poursuite du processus devant aboutir à l'ouverture du capital de TOGOCOM au secteur privé :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Création et mise en œuvre du Tech Hub :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

- **Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans les lycées publics d'enseignement technique notamment les CRETFP** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,49 et 1,70. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Poursuite du processus de la Construction du carier hôtel** : 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 0,53. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

4.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de huit (8). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Opérationnalisation du fonds de souveraineté numérique par un décret**

Indicateur de l'activité : Fonds de souveraineté numérique opérationnel

Le fond de souveraineté numérique, participe à financer toutes les actions menées afin de protéger et garantir souveraineté numérique du Togo. Il participe entre autres au financement des stratégies nationales de cybersécurité et appuie l'Agence Nationale de la Cybersécurité conformément aux dispositions de l'article 7 de la loi n° 2018-026 du 07 décembre 2018 sur la cybersécurité et de la lutte contre la cybercriminalité. Ce décret a été adopté en Conseil de ministres en juillet 2019 et diffusé.

- **Elaboration et vote de la loi sur la protection des données à caractères personnel**

Indicateur de l'activité : loi sur la protection des données à caractères personnel votée

La loi sur la protection des données à caractère personnel a pour objet de réglementer la collecte, le traitement, la transmission, le stockage, l'usage et la protection des données à caractère personnel. Elle garantit que tout traitement de données à caractère personnel, sous quelque forme que ce soit, ne porte atteinte aux libertés et aux droits fondamentaux des personnes physiques. Elle prend aussi en compte les prérogatives de l'Etat, les droits des collectivités locales, les intérêts des entreprises et des sociétés civiles. Elle veille à ce que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne portent pas atteinte aux libertés individuelles et publiques, notamment à la vie privée. Le projet de loi a été transmis au secrétariat général du Gouvernement et examiné en Conseil de ministres en octobre 2019. Le vote au Parlement a été fait le 29 octobre 2019 suivie de sa promulgation.

- **Création et mise en œuvre de la messagerie professionnelle de l'administration publique**

Indicateur de l'activité : comptes créés et opérationnels

Le projet de Messagerie Gouvernementale permet de sécuriser et rationaliser les échanges électroniques des membres du gouvernement. Le projet de Messagerie Gouvernementale consiste donc en la création de comptes emails professionnels, pour les membres du gouvernement et de l'administration dans le domaine « gouv.tg ». L'ensemble du personnel a été formé à l'utilisation de ses nouveaux outils. Actuellement environ 2000 comptes ont été créés.

- **Création et mise en œuvre du tech Hub**

Indicateur de l'activité : Tech Hub créé et opérationnel

Le MPENIT a mis en place un Tech Hub, un centre d'innovation regroupant un incubateur, un espace de coworking, un fab lab, etc. pour soutenir l'entrepreneuriat togolais et devenir un lieu de rencontres entre la jeunesse et les secteurs public et privé. Les travaux de réhabilitation du bâtiment ont été réalisés et les équipements ont été acquis. L'accompagnement des jeunes se fait au quotidien.

- **Poursuite du processus devant aboutir à l'ouverture du capital de TOGOCOM**

Indicateur d'activité : Appel d'offre international publié

Refonder le Groupe historique Togo Telecom dans le sens d'une haute exigence d'efficacité, afin de rattraper le retard accusé par le Togo en matière de connectivité et d'assurer un accès Internet de qualité sur l'ensemble du territoire. Le 6 Novembre 2019, Lomé - Le Gouvernement togolais annonce avoir accepté l'offre remise par Agou Holding, un consortium international de premier ordre, composé d'Axian Group (« Axian ») et d'Emerging Capital Partners (« ECP »), en vue de l'acquisition de 51% du capital de Togocom, holding détenant Togo Télécom et Togocel, pour une valeur d'entreprise totale de plus de 210 milliards de FCFA. Cette opération vise, par l'entrée au capital de Togocom de deux acteurs internationaux combinant expertise sectorielle et capacité financière, à permettre au Togo de devenir la référence régionale en matière de performance très haut débit, d'inclusion financière et de solutions technologiques pour les entreprises.

- b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019**

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

- **Opérationnalisation de l'autorité de régulation des communications électroniques (ARCEP)**

Indicateur d'activité : ARCEP opérationnelle

L'autorité de régulation des communications électroniques, a été renforcée en moyens financiers, humains, logistiques et dotées de plus de pouvoir. Ceci, pour une meilleure prise en charge des récentes mutations intervenues dans le secteur et un renforcement de la concurrence pour plus de dynamisme, une baisse des prix et une amélioration très significative de la qualité de service. Ainsi, le décret n°2015-091/PR portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) a été adopté le 27 novembre 2015. Le processus de recrutement du directeur général a été lancé, la mise en place effective de l'ARCEP est faite. La sélection du cabinet pour recruter le Directeur Général a été faite. Il ne reste que la nomination du Directeur Général.

- **Poursuite du processus de la Construction du carier hôtel**

Indicateur de l'activité : Carrier hôtel construit

Le Carrier Hotel ou collocation de centre de données (data center) st un espace cloisonné qui permet le stockage et l'administration de serveurs ainsi que d'autres équipements informatiques d'une ou plusieurs entreprises. L'attribution et la signature du contrat relatif à ce projet ont été réalisées suite à l'approbation de la sélection par l'organe de contrôle. Les travaux de construction sont en cours.

- **Déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de Travail) dans les lycées publics d'enseignement technique notamment les CRETFP**

Indicateur d'activité : Nombre de CRETFP disposant de l'ENT

Le projet ENT consiste à déployer des outils TIC dans les établissements scolaires pour adapter la formation aux besoins économiques et sociaux du pays. Ce projet couvre les lycées techniques, scientifiques et CRETFP du Togo. Les travaux de réhabilitation du bâtiment du CRETFP de Dapaong ont été réalisés et les équipements ont été acquis. Il ne reste que la formation du personnel administratif, des élèves et des enseignants.

5. Ministère des Infrastructures et des Transports

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

5.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MIT

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Recrutement et formation des jeunes déscolarisés pour leur insertion dans les métiers des BTP	Dr. SAMAH/DG CERFER	Jeunes déscolarisés formés	165	165	93 000 000	93 000 000	6	93 000 000	1,0	1,0	6	93 000 000
Recrutement de deux jeunes ingénieurs de sexe féminin pour acquérir l'expérience professionnelle sur le projet de construction de l'autoroute Abidjan-Lagos	M. ABOU/DPESE	Jeunes ingénieurs de sexe féminin recrutés et formés sur le projet de construction de l'autoroute Abidjan-Lagos	2	2	6 500 000	6 500 000	3	6 500 000	1,0	1,0	3	6 500 000
Formation de conducteurs de véhicules à 2 roues et assimilées sur le code de la route et la sécurité routière	M. AGBOKPE/DTRF	Conducteurs de véhicules à 2 roues et assimilées formés	3 000	3 000	9 300 809	9 300 809	12	9 300 809	1,0	1,0	12	9 300 809
TOTAL			3 167	3 167	108 800 000	108 800 000	12	108 800 000	1,0	1,0	12	108 800 000

5.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MIT

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Elaboration des projets de décrets d'application du code de l'aviation civile	Col. LATTA-GNAMA/DG ANAC	Projets de décrets élaborés	8	8	12	100
Elaboration des textes d'application du code de la marine marchande	M.BAKAI/DAM	Projets de textes élaborés	6	6	6	100
TOTAL			14	14	12	100

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des infrastructures et des transports a planifié 108 800 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

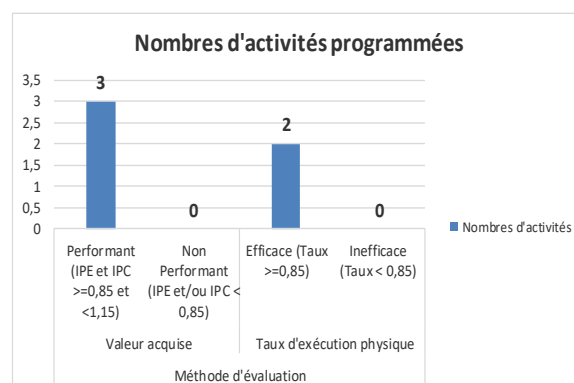
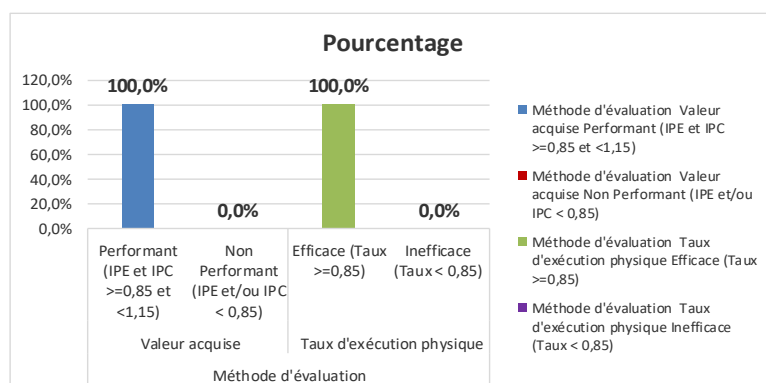
La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 108 800 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de 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 108 800 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre les activités de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 100%. Sur une prévision de quatorze (14), la cible atteinte est de 14 soit un taux de 100% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère des infrastructures et des transports a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités pour celles dont les coûts n'ont pu être estimés.

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

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

- **Recrutement et formation des jeunes déscolarisés pour leur insertion dans les métiers des BTP** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Recrutement de deux jeunes ingénieurs de sexe féminin pour acquérir l'expérience professionnelle sur le projet de construction de l'autoroute Abidjan-Lagos** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Formation des conducteurs de véhicules à 2 roues et assimilées sur le code de la route et la sécurité routière en vue de passer l'examen de permis de la catégorie A** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration des projets de décrets d'application du code de l'aviation civile** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées.
- **Elaboration des textes d'application du code de la marine marchande** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées.

5.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Toutes les cinq (5) activités programmées ont été réalisées. Il s'agit :

- **Recrutement et formation des jeunes déscolarisés pour leur insertion dans les métiers des BTP**

Indicateur d'activité : Jeunes déscolarisés formés sur les métiers des BTP

Les tâches relatives à l'appel à candidature, à l'étude des dossiers et au recrutement ont été exécutées. Durant 45 jours ouvrés, les formateurs ont donné 30% de cours théoriques sur les modules des BTP et 70% de cours pratiques où les apprenants se font une idée réelle de l'apprentissage et exécutent eux-mêmes les tâches. Deux sites ont été mobilisés : le site du CERFER et celui de CCL à Cacaveli.

- **Recrutement de deux jeunes ingénieurs de sexe féminin pour acquérir de l'expérience professionnelle sur le projet de construction de l'autoroute Abidjan-Lagos**

Indicateur d'activité : Jeunes ingénieurs de sexe féminin recrutés et formés sur le projet de construction de l'autoroute Abidjan-Lagos

Les termes de références ont été rédigés et le recrutement a été fait. Les deux ingénieurs génie civil recrutés ont été redéployés, puis exercent dans le bureau d'étude DECO qui fait les études

techniques et de faisabilité de ce projet de construction. Elles sont employées pour une durée de 24 mois.

- **Formation des conducteurs de véhicules à 2 roues sur le code de la route et la sécurité routière en vue de passer le permis de la catégorie A**

Indicateur de l'activité : Conducteurs de véhicules à deux roues formés

Dans le souci de réduire les accidents de circulation dans les villes, il a été décidé l'organisation de la formation gratuite des conducteurs de véhicules à deux roues sur toute l'étendue du territoire national. Cette formation qui couvre toutes les régions, devra permettre aux conducteurs d'acquérir des notions sur le code de la route et passer à terme l'examen de permis de la catégorie A qui a déjà connu la réduction d'environ 50% des redevances à son inscription de 10 500 à 5 500 F CFA suivant l'arrêté interministériel n°018/MIT/ MEF du 17 mai 2018. Au total, 3000 conducteurs programmés ont été effectivement formés.

- **Elaboration des projets de décrets d'application du code de l'aviation civile**

Indicateur de l'activité : Projets de décrets d'application du code de l'aviation civile élaborés

Huit projets de décrets ont été élaborés ainsi que leurs rapports de présentation.

Un projet de texte a été adopté le 6 février 2019 en conseil des ministres. Il s'agit du décret n°2019-007/PR portant délégation de compétence accordée au Directeur général de l'Agence nationale de l'aviation civile.

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

Indicateur de l'activité : Projets de décrets d'application du code de la marine marchande élaborés

Les projets de décrets élaborés sont relatifs aux modalités d'application du code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, à l'immatriculation des navires, à l'agrément des professions maritimes et auxiliaires de transport maritime, aux hypothèques maritimes, à la création et à l'organisation de l'Agence Nationale des Affaires Maritimes du Togo et à la sécurité des navires.

b- Activités de réformes réalisées hors PTBA 2019

Les activités réalisées hors PTBA 2019 sont au nombre de deux (2). Il s'agit :

- **Suivi des jeunes formés au Centre Régional de Formation pour l'Entretien Routier (CERFER)**

Indicateur de l'activité : Nombre de jeunes déscolarisés formés puis insérés dans les métiers des BTP

Dans le cadre du suivi des jeunes déscolarisés formés au CERFER en 2019, il est noté que cinq se sont fait recruter dans le corps des métiers de l'armée togolaise, certains font des stages payants auprès des entreprises et d'autres travaillent pour leur propre compte. Certains apprenants encore ont choisi de poursuivre des formations dans d'autres domaines.

Toutefois, la Banque Africaine de Développement (BAD), institution ayant financé cette formation, a planifié d'employer lesdits apprenants sur le multinational Bénin-Togo : projet de réhabilitation de la route Lomé-Cotonou (Phase II) et de la protection côtière.

- **Suivi des conducteurs de véhicules à 2 roues et assimilées formés sur le code de la route et la sécurité routière en vue de les encourager à passer le permis de la catégorie A**

Indicateur de l'activité : Nombre de conducteurs à deux roues et assimilées formés et admis à l'examen de permis de la catégorie A

Les conducteurs formés passent par vague l'examen de permis de la catégorie A. A cet égard, on a enregistré 204 conducteurs admis sur 223 candidats présentés à la première vague, soit 91,5%. La deuxième vague a, quant à elle, noté 863 candidats qui sont tous admis à la première phase et sont dans l'attente des résultats de la phase pratique

6. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile

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

6.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MSPC

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Etude pour la construction des locaux des services de police	DAC/DGPN	Etude réalisée	1	1	20 000 000	19 800 000	6	20 000 000	1,0	1,01	10	19 801 980
Etude pour la construction du siège de l'Office central de répression du trafic des drogues et du blanchiment (OCRTIDB)	Directeur du l'OCRTIDB	Etude réalisée	1	1	14 000 000	14 000 000	10	14 000 000	1,0	1,0	10	14 000 000
Sensibilisation des conducteurs de taxi-motos sur le concept de la police de proximité	CAB/MSPC	Nombre de préfectures touchées	3	3	10 000 000	8 724 659	2	10 000 000	1,0	1,15	2	8 698 652
Poursuite des rencontres entre les forces de sécurité des pays membres de l'Initiative d'Accra aux fins de partage et d'échanges d'informations	CAB/MSPC	Nombre de rencontres organisées	4	4	30 000 000	26 260 290	6	30 000 000	1,0	1,14	4	26 315 789

Organisation des opérations conjointes de sécurité avec les pays voisins	CAB/MSPC	Nombre d'opérations organisées	1	1	169 000 000	169 000 000	7	169 000 000	1,0	1,0	7	169 000 000
Organisation des simulations grandeur nature et maîtrise des responsabilités des acteurs	DGANPC	Nombre d'exercices de simulation grandeur nature réalisés	1	1	60 500 000	57 978 235	6	60 500 000	1,0	1,04	6	58 173 076
TOTAL			10	10	303 500 000	295 763 184	12	303 500 000	1,0	1,06	12	295 986 497

6.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MSPC

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Révision des modules de formation sur le concept de police de proximité	CAB/MSPC	Modules de formation élaborés et disséminés	6	6	5	100
Formation des personnels des médias sur le concept de police de proximité	CAB/MSPC	Nombre de personnels des médias formés	1	0,25	4	25
Création et opérationnalisation du centre national des opérations d'urgences (CNOU) et les procédures opératoires normalisées (PON)	DG/ANPSC	CNOU opérationnel	1	0,99	11	99
Elaboration et vulgarisation du guide de réduction des risques de catastrophes (RRC) pour les élus locaux	DG/ANPSC	Un guide de RRC élaboré et vulgarisé	1	0,53	6	53
TOTAL			10	7,77	12	69,25

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la sécurité et de la protection civile a planifié 303 500 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers six (6) indicateurs prévus pour l'année 2019.

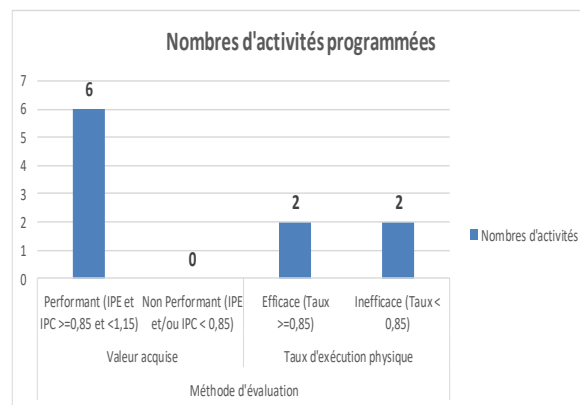
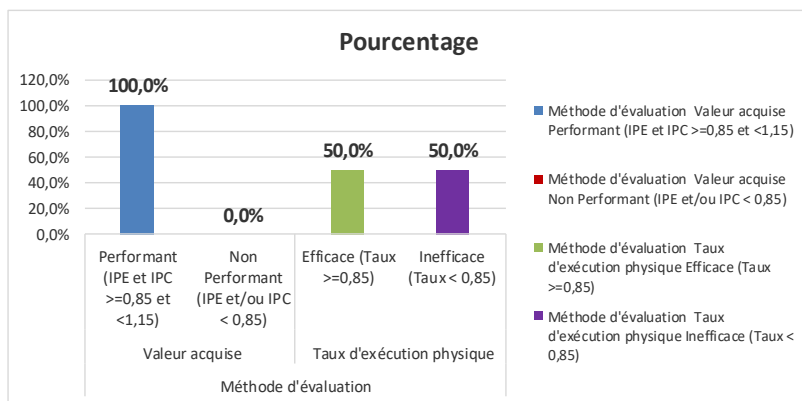
La valeur acquise de ces six (6) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints, est de 303 500 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,06. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 295 986 497 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre les activités de réformes ayant un coût en 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 69,25% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers quatre (4) indicateurs. Sur une prévision de dix (10), La cible atteinte est de 7,77 soit 77,7% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, le ministère de la sécurité et de la protection civile a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Etude pour la construction des locaux des services de police** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 1,01. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Etude pour la construction du siège de l'Office central de répression du trafic des drogues et du blanchiment (OCRTIDB)** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Sensibilisation des conducteurs de taxi-motos sur le concept de la police de proximité** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 1,15. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Poursuite des rencontres entre les forces de sécurité des pays membres de l'Initiative d'Accra aux fins de partage et d'échanges d'informations** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 1,14. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Organisation des opérations conjointes de sécurité avec les pays voisins** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Organisation des simulations grandeur nature et maîtrise des responsabilités des acteurs** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 1,04. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Révision des modules de formation sur le concept de police de proximité** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Formation des personnels des médias sur le concept de police de proximité** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 25%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Création et opérationnalisation du centre national des opérations d'urgences (CNOU) et les procédures opératoires normalisées (PON)** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 99%. Le responsable a été efficace mais n'a pas mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.

- **Elaboration et vulgarisation du guide de réduction des risques de catastrophes (RRC) pour les élus locaux :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 53%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

6.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réforme programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre six (10). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : Etude réalisée

Elle vise à l'amélioration des conditions de travail et à la sécurisation des documents administratifs des services de police. Elle est réalisée et le document détaillé est disponible.

- **Etude pour la construction du siège de l'Office central de répression du trafic des drogues et du blanchiment (OCRTIDB)**

Indicateur de l'activité : Etude réalisée

En lieu et place de l'acquisition de matériels spécifiques, il est programmé avec la ligne budgétaire accordée, l'étude pour la construction de la direction générale de l'OCRTIDB. Le rapport de l'étude est disponible.

- **Révision des modules de formation sur le concept de police de proximité**

Indicateur de l'activité : Modules de formation élaborés et disséminés

Elle vient renforcer les capacités de l'Ecole nationale de police (ENP).

- **Sensibilisation des conducteurs de taxi-motos sur le concept de la police de proximité**

Indicateur de l'activité : Nombre de préfectures touchées

Le ministère a réalisé trois sessions de formation/sensibilisation sur la police de proximité à l'endroit des conducteurs des taxis-motos dans les préfectures de Tône (Dapaong), Zio (Tsévié) et Lacs (Aného). Ces sessions ont bénéficié du soutien technique et financier de la fondation Hanns Seidel dans le cadre global du programme police de proximité au Togo.

- **Poursuite des rencontres entre les forces de sécurité des pays membres de l'Initiative d'Accra aux fins de partage et d'échanges d'informations**

Indicateur de l'activité : Nombre de rencontres organisées

Quatre (04) rencontres des experts en sécurité ont déjà été organisées à Cotonou, Ouagadougou, Lomé et Accra avec une réunion au sommet des Chefs d'Etat de l'Initiative d'Accra le 22 février 2019 à Accra, Deux autres sont programmées à fin septembre à Accra et fin novembre à Bamako. La rencontre d'Accra s'est déroulée les 10 et 11 octobre 2019 tandis que celle de Bamako est reportée à janvier 2020. La rencontre de Lomé a eu lieu en mai 2019.

- **Organisation des opérations conjointes de sécurité avec les pays voisins**

Indicateur de l'activité : Nombre des opérations organisées

Une seule opération conjointe a été planifiée pour 2019 et son exécution a lieu du 18 au 22 novembre 2019 entre le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Mali, le Niger et le Togo dans les zones frontalière communes.

- **Organisation des simulations grandeur nature et maîtrise des responsabilités des acteurs**

Indicateur de l'activité : Nombre d'exercices de simulation grandeur nature réalisé

L'activité est totalement réalisée avec un rapport disponible depuis Avril 2019.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Création et opérationnalisation du centre national des opérations d'urgences (CNOU) et les procédures opératoires normalisées (PON)**

Indicateur de l'activité : CNOU opérationnel

La salle des opérations est opérationnelle et les arrêtés sont en cours d'élaboration.

- **Formation des personnels des médias sur le concept de police de proximité**

Indicateur de l'activité : Nombre de personnels des médias formés

Elle est à l'étape de préparation matérielle et des dispositions financières pour sa mise en œuvre.

- **Elaboration et vulgarisation du guide de réduction des risques de catastrophes (RRC) pour les élus locaux**

Indicateur de l'activité : Un guide de RRC élaboré et vulgarisé.

Le draft du guide est en cours d'élaboration.

7. Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et des Togolais de l'Extérieur

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

7.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MAEIATE

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la feuille de route des togolais de l'extérieur	M. AKAKPO, DTE	Feuille de route des togolais de l'extérieur élaborée	1	1	3 000 000	3 000 000	3	3 000 000	1,0	1,0	3	3 000 000
Organisation du Forum Economique des Togolais de l'Extérieur (FETEX)	M. AKAKPO, DTE	Forum Economique des Togolais de l'Extérieur (FETEX) organisé	1	1	343 784 000	343 784 000	12	343 784 000	1,0	1,0	12	343 784 000
TOTAL			2	2	346 784 000	346 784 000	12	346 784 000	1,0	1,0	12	346 784 000

7.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MAEIATE

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée	Cible atteinte	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Elaboration du statut particulier du ministère	Mme ABINA, DAAF	Statut particulier du ministère adopté	1	0,76	12	76,2
TOTAL			1	0,76	12	76,2

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des affaires étrangères, de l'intégration africaine et des togolais de l'extérieur a planifié 346 784 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (02) indicateurs prévus pour l'année 2019.

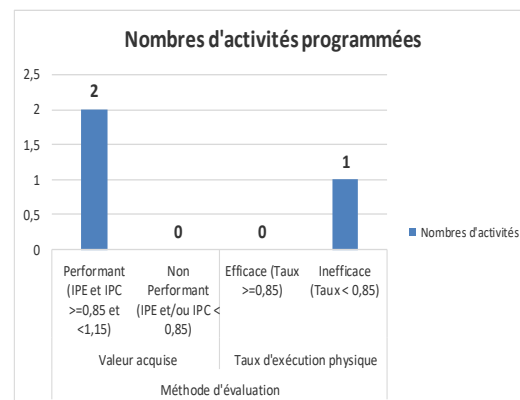
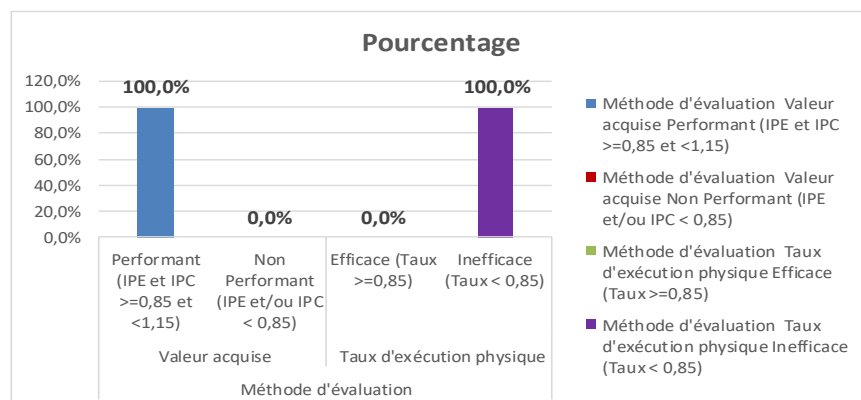
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 346 784 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la 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 346 784 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre les deux activités de réformes ayant un coût à fin décembre 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité évaluée au taux d'exécution physique dans le tableau 2, son taux moyen d'exécution physique est de 76,2% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers un (1) indicateur. Sur une prévision de 1, la cible atteinte est de 0,76 soit 76% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère des affaires étrangères, de l'intégration africaine et des togolais de l'extérieur a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation de l'activité dont le coût n'a pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la feuille de route des togolais de l'extérieur** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Organisation du Forum Economique des Togoais de l'Extérieur (FETEX)** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du statut particulier du ministère** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 76,2%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

7.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration de la feuille de route des togolais de l'extérieur**

Indicateur de l'activité : Feuille de route des togolais de l'extérieur élaborée

En début d'année, le ministre des Affaires Etrangères, de l'Intégration africaine et des Togoais de l'extérieur, a procédé au lancement officiel de la feuille de route spécialement dédiée aux ressortissants togolais dans le monde. Cette feuille de route que d'aucuns dénomment "le PND pour la diaspora" s'articule autour de trois axes majeurs : Le premier consiste à rentabiliser le capital humain, économique et social de la diaspora. Le deuxième axe porte sur le renforcement de la communication et des relations entre le gouvernement et la diaspora. Et le troisième met l'accent sur l'amélioration de la défense et de la protection des intérêts des Togoais.

- **Organisation du Forum Economique des Togoais de l'Extérieur (FETEX)**

Indicateur de l'activité : Forum Economique des Togoais de l'Extérieur (FETEX) organisé

Comment soutenir les initiatives d'investissements productifs et d'entrepreneuriat des Togoais de l'Extérieur à l'effet d'améliorer et d'accroître l'impact de ses actions sur le développement économique ? Tel est l'objectif général poursuivi par ce Premier Forum Economique des Togoais de l'Extérieur qui s'est tenu en novembre 2019. UN Haut Conseil des Togoais de l'Extérieur (HCTE) a été mis en place.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration du statut particulier du ministère**

Indicateur de l'activité : Statut particulier du ministère adopté

Le comité chargé d'élaborer le statut particulier du ministère a été mis en place en début d'année et est opérationnel. Les travaux sont très avancés et le document final sera validé à l'interne les jours à venir.

8. Ministère de l'Agriculture, de la Production Animale et Halieutique

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'agriculture, de la production animale et halieutique a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

8.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MAPAH

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Recensement systématique de tous les acteurs des chaînes de valeurs	SALIFOU/DSID	Rapport disponible et opérationnel	1	1	246 398 750	246 398 750	3	246 398 750	1,0	1,0	3	246398 750
TOTAL			1	1	246 398 750	246 398 750	3	246 398 750	1,0	1,0	3	246 398 750

8.2. Evaluation de Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MAPAH

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Réorganisation du ministère	KOLANI /DC	Décret pris	1	0,80	12	80
Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole	ALASSANI/ Directeur DPPSE	Loi élaborée	1	0,80	12	80
Mutation des chambres régionales d'agriculture	KOLANI /DC	Décret pris	1	1	3	100
Mise en place d'un cadre de contractualisation entre les acteurs des CVA	KOLANI / DC	Rapport Opérationnel	1	1	1	100
Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT)	DJEGUEMA/S&E APRODAT	Rapport Opérationnel	1	1	12	100
Mise en place du système national de recherche agricole et agroalimentaire (SNRAA)	Dr BALI/SG	Rapport	1	1	12	100
Réorganisation de l'institut national de formation agricole (INFA) de Tové.	KOLANI / DC	Décret pris	1	1	12	100
Création et opérationnalisation du fonds de garanties du crédit agricole, (Réforme du secteur financier)	Dr BALI/SG	Document signé et opérationnel	1	1	3	100
Restructurer l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé)	KOLANI / DC	Décret pris	1	0,90	12	90
TOTAL			9	8,1	12	94,44

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'agriculture, de la production animale et halieutique a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévus l'année 2019.

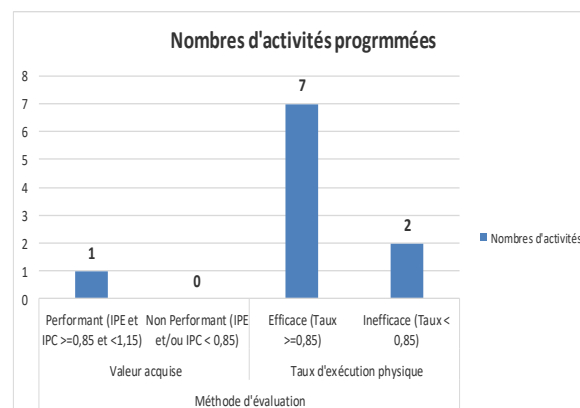
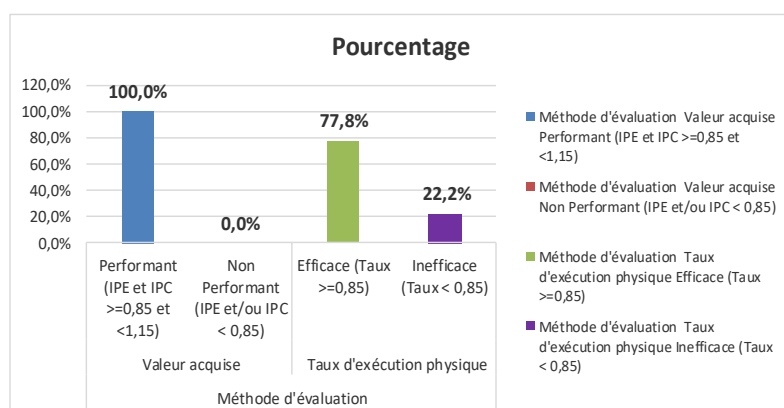
La valeur acquise de l'activité évaluée selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 246 398 750 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 3 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 246 398 750 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre l'activité de réformes ayant un coût, programmée au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 94,4%. Sur une prévision de neuf (9), la cible atteinte est de 8,5 soit un taux de 94,4% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	77,8%	22,2%



En conclusion, le ministère de l'agriculture, de la production animale et halieutique a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Réorganisation du ministère** : Le taux d'exécution physique est de 80,0%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Recensement systématique de tous les acteurs des chaînes de valeurs** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration et adoption de la loi d'orientation agricole** : Le taux d'exécution physique est de 80,0%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Mutation des chambres régionales d'agriculture** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Mise en place d'un cadre de contractualisation entre les acteurs des CVA** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT)** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.

- **Mise en place du système national de recherche agricole et agroalimentaire (SNRAA) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Réorganisation l'institut national de formation agricole (INFA) de Tové :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Création et opérationnalisation du fonds de garanties du crédit agricole, (Réforme du secteur financier) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées en 2019.
- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé) :** Le taux d'exécution physique est de 90,0%. Le responsable a été efficace parce qu'il a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

8.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de dix (10). L'état de mise en œuvre se présente comme suit.

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mutation des chambres régionales d'agriculture**

Indicateur de l'activité : Décret pris

Le décret a été pris en conseil de ministres le mercredi 20 mars 2019 relatif à la modification du décret n° 97-219/PR du 15 octobre 1997 portant règles d'organisation et de fonctionnement des chambres régionales d'agriculture. Ce décret modifie le décret n° 97-219/PR du 15 octobre 1997 en intégrant les innovations apportées par la loi n°2011 -013 du 27 mai 2011, lesquelles visent à rendre plus fonctionnelles et plus efficaces les chambres régionales d'agriculture à travers l'amélioration de leur appropriation par leurs membres et le renforcement du statut juridique ainsi que de la crédibilité de la représentation du réseau au plan national, sous régional et international. Le décret modificatif instaure des cotisations pour les ressortissants des chambres régionales d'agriculture et transforme le Bureau national des chambres régionales d'agriculture (BN-CRA) en Conseil permanent des chambres d'agriculture du Togo (CPCAT).

- **Mise en place d'un cadre de contractualisation entre les acteurs des CVA**

Indicateur de l'activité : Rapport opérationnel

Organisations des rencontres sous forme de tables de négociation, d'une part entre les acteurs des chaînes de valeurs eux-mêmes, et d'autre part entre les acteurs des chaînes de valeurs et le secteur public. Au total quatorze (14) commissions ont été constituées pour les tables filières lors du FNPT 11. Pour la campagne agricole 2019-2020, les contrats d'affaires ont été signés entre acteurs des filières végétales (manioc, soja, maïs, riz, coton, café-cacao, sésame, anacarde, karité, fruits et légumes) ; les filières animales (volailles et petits ruminants) et les filières halieutiques (poissons).

La Table Filière » permet de regrouper des partenaires privés et publics, acteurs majeurs de tous les maillons d'une filière autour d'une table de travail afin d'amener ceux-ci à i) mesurer leur interdépendance et les avantages de la concertation ii) assurer la pérennité et la notoriété de leur secteur d'activité iii) s'engager dans des actions concrètes pour relever le défi de la conquête des marchés, iv) faciliter l'harmonisation de leurs positions et v) améliorer entre eux les échanges et la contractualisations.

Aussi, les organes de onze (11) différentes interprofessions ont-ils été mis en place les 27 et 28 novembre 2019 à Kara (maïs, riz, plantes à racines et tubercules, le fonio, le karité, le fonio, l'apiculture, les petits ruminants, les volailles, le gros bétail, le poisson) et les 23 et 24 décembre 2019 à Tsévié (mangue).

Toute somme, un total de quinze (15) interprofessions sont mises en place dans le secteur agricole en tenant compte des trois (3) filières déjà structurées bien avant 2019 (café-cacao, anacarde et soja).

- **Opérationnalisation du projet de développement des agropoles au Togo (PRODAT)**

Indicateur de l'activité : Rapport opérationnel

Le processus est bien avancé et dans le meilleur délai le projet va démarrer, n'en témoigne pas moins la visite du chef de l'état sur le site de l'agroparc ce 27 février 2019, la mise en place de l'APRODAT, le recrutement du personnel.

Le 22 févr. 2019, un AMI a été lancé pour recruter un cabinet pour l'élaboration des manuels de procédures administratives, financières et comptables y compris de passation de marché, ainsi que de la formation, de l'assistance à l'APRODAT et de la supervision de la mise en place du système de gestion financière et comptable. Ainsi des activités suivantes sont réalisées :

- opération d'identification des lieux d'implantation des CTA et les blocs de parcelles de productions dans le ressort de la zone d'intervention de l'agropole de Kara ;
- identification des blocs de production et sécurisation foncière ;
- 15 blocs pour une superficie de 5 299,6 ha délimités dans les préfectures de Bassar et Dankpen ;
- 05 CTA (centre de transformation agroalimentaires) délimités dans les deux préfectures pour une superficie de 15,2 ha ;
- formation de 11 producteurs de la zone agropole sur les techniques agricoles en Corée du Sud ;
- sensibilisation sur la structuration des filières dans les 19 cantons de la zone agropole ;
- recensement de 1331 producteurs de sésame (dont 911 recensés par l'ICAT et 420 par CSSD) pour une intention d'emblavure de 1194 ha (dont 594 ha pour l'ICAT et 600 ha pour CSSD) .

Par ailleurs, des travaux de construction de 20 nouveaux forages et de réhabilitation de 8 anciens ont été lancés dans la zone de l'agropole de la Kara afin de permettre l'amélioration de l'accès à l'eau potable à Bassar, Dankpen, Doufelgou, Kéran et Kozah.

- **Réorganisation de l'institut national de formation agricole (INFA) de Tové**

Indicateur de l'activité : Décret pris

En Conseil des ministres du 24 juillet 2019 le décret portant réorganisation de l'institut national de formation agricole (INFA) de Tové a été adopté.

Le décret ambitionne de réformer l'INFA en l'alignant sur la nouvelle vision de la politique agricole orientée vers « une agriculture moderne, durable et à haute valeur ajoutée au service de la sécurité alimentaire nationale et régionale, d'une économie forte, inclusive, compétitive et génératrice d'emplois décents et stables à l'horizon 2030 ».

A cet effet, la réforme vise à permettre à l'INFA de Tové d'offrir des modules de formation en lien avec les domaines de l'agro-industrie, de la mécanisation agricole et de la gestion intégrée de l'eau et des ressources naturelles.

Aussi, permettra-t-elle également à l'Institut d'exploiter son plein potentiel et de mettre à disposition annuellement cent cinquante (150) diplômés.

Par ailleurs, cette réforme permettra à l'INFA d'accueillir des diplômés des IFAD et des centres de formation agropastorale, de former des professionnels qui pourront poursuivre leur cursus à l'Institut Supérieur des Métiers d'Agriculture (ISMA) ou à l'Ecole Supérieure d'Agronomie (ESA), et aussi d'assurer la formation continue.

- **Création et opérationnalisation du fonds de garanties du crédit agricole, (Réforme du secteur financier)**

Indicateur de l'activité : Document signé et opérationnel

L'ORABANK et la BTCI ont accepté accompagner le MAPAH dans l'opérationnalisation de ce fonds de garantie. Ainsi, une convention Orabank-BTCI sur le fonds de garantie du PASA (500 millions) pour un financement 1,5 milliard de F CFA, a été signée lors du FNPT 2019.

- **Recensement systématique de tous les acteurs des chaînes de valeurs**

Indicateur de l'activité : Rapport opérationnel

Avril-Mai 2019 : formation des agents recenseurs.

Mai : sensibilisation des chefs canton (qui vont à leur tour sensibiliser la population afin de réduire la réticence de la population et des villages) avec le début de l'opération de recensement.

Mise en place d'une plateforme numérique (<https://e-agribusiness.tg/b2b/geo/unique>), à la disposition de tous les agents locaux, conseillers, agents de bureau, gérants de magasin etc, à tous les niveaux sur le terrain pour télécharger l'application sur leurs plateformes afin de réaliser l'enregistrement des fournisseurs et distributeurs d'intrants engrais (chimique et organique, pesticides biologiques et organiques, semences voire même de prestation de service, labour, récolte, transport, y compris transport des intrants, pour accélérer le processus et accompagner pédagogiquement ces acteurs pour les aider à saisir les opportunités existantes dans le secteur pour développer les entreprises d'agrobusiness.

- **Mise en place du système national de recherche agricole et agroalimentaire (SNRAA)**

Indicateur de l'activité : Document de mise en place disponible

Organisation d'une conférence de presse le lundi 03 Avril 2019 : Trois ministères (agriculture ; enseignements techniques ; enseignement supérieur et de la Recherche) mettent en synergie leur force pour poser les bases d'un Système national de recherche agricole et agro-alimentaire (SNRAA). Une première au Togo. Une opérationnalisation d'un système national de recherche agricole et agroalimentaire (SNRAA) contribuera significativement à apporter des réponses appropriées aux besoins des différents acteurs des chaînes de valeurs.

Sur les six étapes, quatre ont été franchis dans le processus. Il s'agit de l'organisation de l'atelier national de concertation des acteurs, l'élaboration d'une synthèse documentaire, la collecte d'information auprès des institutions partenaires à la recherche dans les cinq régions du Togo et l'élaboration des documents du SNRAA (document et statuts).

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Décret pris

Le décret portant réorganisation du ministère est élaboré et transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour sa programmation en Conseil des ministres.

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

Indicateur de l'activité : Loi élaborée

Quatorze (14) structures y compris les ministères ont contribué à améliorer le document à la date du 29 avril 2019.

Un atelier national de réflexion de contribution de la CTOP a été organisé les 24 et 25 avril 2019 à Atakpamé. Cet atelier a regroupé des organisations de la société civile (OSC) et organisations paysannes autour du thème : "*quelle loi d'orientation agricole pour promouvoir l'agriculture familiale au Togo*".

- **Restructuration de l'ONAF sur le modèle PPP (Partenariat Public Privé)**

Indicateur de l'activité : Décret pris

Les recommandations du MAPAH sont intégrées, équipe restreinte mise en place et composée du DPPSE et CAGIA, a parfait le contenu. Des activités suivantes sont menées :

- Le business plan pour l'implantation de deux (2) abattoirs modernes est élaboré et disponible ;
- La convention avec le PAL signée (dette domaniale), et un travail avec la SGI pour la capitalisation et la recherche d'actionnaires potentiels en cours
- Le processus d'études d'impact environnemental en cours (Tdrs élaborés et les observations de l'ANGE sont reçues) ;
- Projet de textes élaborés (décrets et rapport de présentation, statuts, et communication en conseil des ministres) disponibles ;

Avant toute transmission au SGG, il y a nécessité de faire figurer dans le décret le capital social et la valeur nominale de l'action.

9. Ministère de l'Eau, de l'Équipement Rural et de l'Hydraulique Villageoise

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'eau, de l'équipement rural et de l'hydraulique villageoise a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

9.1. Evaluation de la performance du MEERHV

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cib la planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Finalisation et adoption du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA)	M. DJATOZ /DPSE	Document du plan d'action validé	1	0,80	20 195 000	9 275 000	6	16 156 000	0,80	1,74	7,50	11 593 750
Conception et mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE)	M. DJATOZ /DPSE	Rapport de l'étude validé	1	1	15 000 000	15 000 000	3	15 000 000	1,0	1,0	3	15 000 000
Actualisation des contrats d'affermage et de concession entre la TdE, la SP-EAU et l'Etat	M TCHABORE / S.G	Nombre de contrats	2	1,90	5 000 000	5 000 000	5	4 750 000	0,95	0,95	5 ,26	5 263 158
TOTAL			4	2,75	40 195 000	29 275 000	12	35 906 000	0,89	1,23	13,4	32 771 922

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

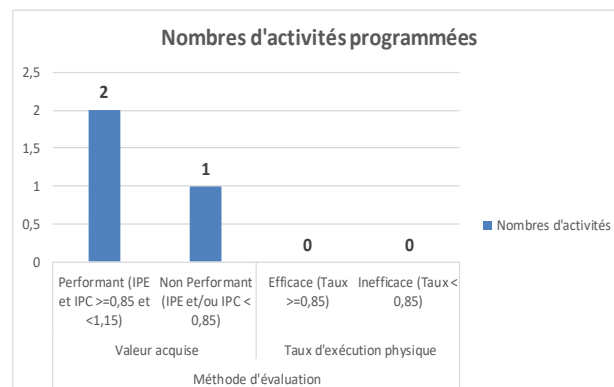
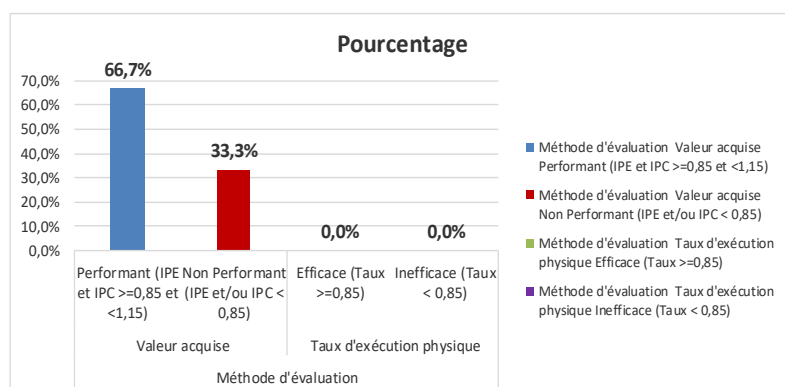
Selon le PTBA, le ministère de l'eau, de l'équipement rural et de l'hydraulique villageoise a planifié 40 195 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 35 906 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,89 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,23. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 13,4 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 32 771 922 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre une (1) activité de réformes sur trois (3) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	66,7%	33,3%	-	-



En conclusion, le ministère de l'eau, de l'équipement rural et de l'hydraulique villageoise a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Finalisation et adoption du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA) :** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,80 et 1,74. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Conception et mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE) :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

- **Actualisation des contrats d'affermage et de concession** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,95. Le responsable de cette activité est performant.

9.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Etude de faisabilité pour la mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE)**

Indicateur de l'activité : le rapport d'étude de mise en place du système sectoriel d'information et de suivi du secteur de l'eau et de l'assainissement est disponible et opérationnel

Sur les trois (3) activités programmées au PTBA 2019, une activité est totalement réalisée. Il s'agit de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un Système Sectoriel d'information et de Suivi-Evaluation (SSISE) qui est réalisée à 100%. Le rapport de l'étude de faisabilité est disponible.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Finalisation et adoption du Plan d'Action National du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PANSEA)**

Indicateur de l'activité : le document de plan d'action national pour le secteur de l'eau et de l'assainissement élaboré et opérationnel

Un atelier a permis la revue du Plan d'action national du secteur de l'eau (PANSEA), permettant ainsi d'intégrer au document de nouveaux paramètres. Il reste à ce jour l'atelier national de validation du PANSEA prévu pour être organisé en début d'année 2020.

- **Actualisation des contrats d'affermage et de concession qui lient la TdE, la SP-EAU et l'Etat**

Indicateur de l'activité : les deux (2) documents de contrats d'affermages et de concession sont actualisés et opérationnels

Il est programmé pour cette activité, la mise en place des comités de relecture, l'élaboration des TdR de l'atelier de l'examen des contrats, l'examen et l'élaboration des avenants aux contrats. L'examen des deux documents de contrats assortis d'avenant s'est déroulé du 08 au 12 Avril 2019. A ce jour, il est attendu la signature par l'autorité des avenants auxdits contrats.

10. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales a été faite par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

10.1. Evaluation de l'efficacité de MATDCL

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Organisation du cadre général de règlement intérieur du conseil municipal	PALI/DDCL	Projet de décret fixant le cadre général de règlement intérieur du conseil municipal disponible.	1	1	12	100
Elaboration du décret relatif à l'organisation et au fonctionnement du Fonds d'appui aux Collectivités territoriales (FACT)	PALI/DDCL	Décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du FACT adopté.	1	1	10	100
Elaboration de textes portant transfert de compétence et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales	PALI/DDCL	Décrets relatifs au transfert de compétences adoptés	1	0,561	10	56,1
Elaboration du plan de formation des acteurs locaux de la décentralisation (élus locaux, chefs traditionnels, préfets et responsable des services déconcentrés de l'Etat et agents communaux)	PALI/DDCL	Plan de formation disponible	1	1	12	100
Nomination des secrétaires généraux de mairie	YERIMA/DAAF	Arrêté portant nomination des Secrétaires généraux de mairies est disponible	1	1	8	100
TOTAL			5	4,6	12	91,2

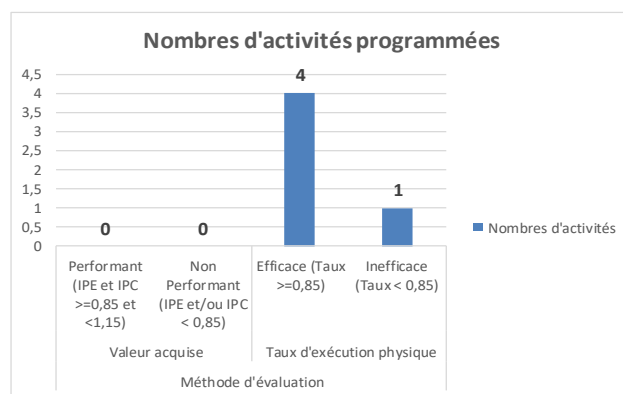
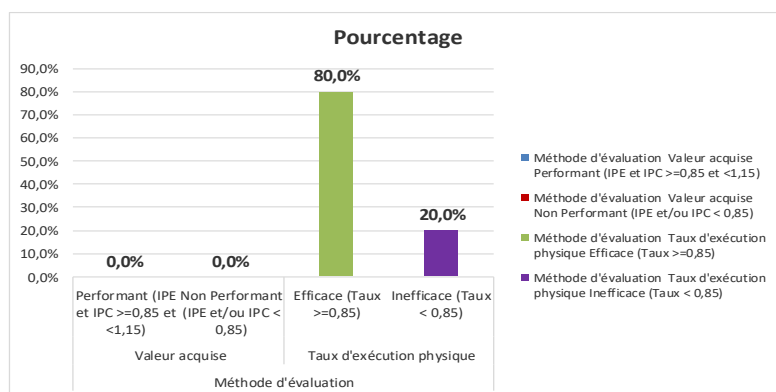
a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales a planifié des activités pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2019.

L'évaluation de l'efficacité à travers le taux d'exécution physique, montre que le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 91,2%. Sur une prévision de cinq (5), la cible atteinte est de 4,6 soit un taux de 91,2% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	-	-	80,0%	20,0%



En conclusion, le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales a été efficace dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Organisation du cadre général de règlement intérieur du conseil municipal** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées au premier semestre, avec une avance de 6 mois sur la durée totale planifiée.
- **Elaboration du décret relatif à l'organisation et au fonctionnement du Fonds d'appui aux Collectivités territoriales (FACT)** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100% à fin 2019. Le responsable de l'activité a donc été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées avec une avance de 2 mois sur la durée totale planifiée.
- **Elaboration de textes portant transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales** : Le taux d'exécution physique est de 56,1%. Le responsable n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre les 100% des tâches programmées au cours de l'année.
- **Elaboration du plan de formation des acteurs locaux de la décentralisation (élus locaux, chefs traditionnels, préfets et responsables des services déconcentrés de l'Etat et agents communaux)** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées.
- **Nomination des secrétaires généraux de mairie** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% de tâches programmées avec une avance de 3 mois sur la durée totale planifiée.

10.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées pour l'année 2019 sont au nombre de cinq (5). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Organisation du cadre général de règlement intérieur du conseil municipal**

Indicateur de l'activité : Projet de décret fixant le cadre général de règlement intérieur du conseil municipal disponible.

Décret n°2019-087/PR du 17 juin 2019 portant modalités de convocation et mission de la première réunion des conseillers municipaux et fixant le cadre général du règlement intérieur du conseil municipal est adopté. Ce décret est un outil de référence aux conseils municipaux élus leur permettant de se doter d'un règlement intérieur à la suite de leur installation.

- **Elaboration du décret relatif à l'organisation et au fonctionnement du Fonds d'appui aux Collectivités territoriales (FACT)**

Indicateur de l'activité : Décret Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du FACT adopté

Le décret n°2019-130/PR du 09 octobre 2019 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du FACT est adopté. Il vient rendre le FACT souple et léger dans son mécanisme de fonctionnement, en remplacement du décret de 2011 qui prévoit un Etablissement jugé trop lourd et budgétivore. Le FACT est destiné au transfert de ressources aux collectivités territoriales. Son opérationnalisation se poursuit avec la mise en place de son organe de pilotage dont les membres sont déjà déterminés par le décret.

- **Elaboration du plan de formation des acteurs locaux de la décentralisation (élus locaux, chefs traditionnels, préfets et responsables des services déconcentrés de l'Etat et agents communaux)**

Indicateur de l'activité : plan de formation disponible

Suite aux élections locales permettant d'installer les nouvelles autorités locales élues, plusieurs sessions de formations ont été réalisées conformément au plan de formation élaboré par la Direction de la décentralisation et des collectivités locales avec l'appui d'un consultant mise à sa disposition par le PNUD dans le cadre de son appui au ministère. Ces formations ont ciblé les préfets, les secrétaires généraux de mairies et une partie des élus locaux (dont la formation va se poursuivre, vu leur grand nombre). Ce plan de formation s'étend sur les années avenir pour prendre en compte toutes les cibles et les thématiques pertinentes identifiées.

- **Nomination des secrétaires généraux de mairie**

Indicateur de l'activité : Arrêté portant nomination des Secrétaires Généraux de mairies est disponible

Cette activité a été réalisée au second semestre de l'année et a permis de doter les 117 communes de secrétaires généraux de mairies qui vont appuyer les nouvelles autorités locales dans leurs missions.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration de textes portant transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales**

Indicateur de l'activité : Le nombre de décrets relatifs au transfert de compétences adoptés :

L'objectif annuel prévoyait 03 décrets respectifs pour le transfert des compétences et ressources pour les trois niveaux de collectivités (région, préfecture et région). Mais, aujourd'hui la nouvelle loi n°2019-006 du 26 juin 2019 sur la décentralisation a supprimé le niveau préfecture. Elle a aussi défini et réparti par domaine, les compétences propres, partagées et transférées aux régions et aux communes. Les compétences propres et partagées étant directement exécutoires, seul un décret précisant les modalités d'exercice de compétences transférées reste à prendre. Par ailleurs, le transfert des ressources est réglé par le décret n°2019-130/PR du 09 /10/2019 portant sur le FACT.

c- Activités de réformes réalisées hors PTBA en 2019

Une (1) activité hors PTBA 2019 figurant néanmoins dans la matrice des réformes 2019-2021 a été entièrement réalisée. Il s'agit de :

- **Mise à disposition de bureaux (administratifs à 96 communes)**

Indicateur de l'activité : Nombre de contrats de bail administratifs disponibles

Avec la communalisation intégrale du territoire national, le nombre de communes est passé de 39 à 117, créant ainsi un besoin de mise à disposition de bureaux administratifs dans 96 nouvelles communes. Cela devenait impérieux avec l'organisation des élections locales. Ainsi, en attendant de construire des bureaux propres dont les études architecturales sont en cours, le MATDCL a contracté des baux administratifs pour des bâtiments identifiés dans ces communes pour accueillir les nouvelles administrations locales.

11. Ministère du Commerce, de l'Industrie du Développement du Secteur Privé et de la Promotion de la Consommation Locale

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère du commerce, de l'industrie du développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

11.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MCIDSPPCL

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibl a planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la politique industrielle du Togo et de son plan d'action	FEOU	Document de politique industrielle du Togo et de son plan d'action validé	2	2	30 000 000	30 000 000	5	30 000 000	1,0	1,0	5	30 000 000
Extension des sites industriels à l'intérieur du pays : Acquisition du site industriel des plateaux	FEOU	Nombre sites industriels acquis	1	1	91 000 000	73 000 000	4	91 000 000	1,0	1,25	4,0	73 000 000
Accroissement des exportations du Togo sur le marché américain sous AGOA	BANAMA	Nombre d'opérateurs ayant accès aux débouchés américains sous AGOA	200	0	3 000 000	0	4	0	0,0	-	-	-
Opérationnalisation des structures de la qualité et du Fonds National de Promotion de la Qualité (FNPQ)	KPAKPO	Agence de la qualité et le FNPQ opérationnels	2	0	10 000 000	0	6	0	0,0	-	-	-
TOTAL			205	3	161 000 000	143 000 000	12	2 277 561	0,014	0,016	848,28	10 108 620 581

11.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MCIDSPCL

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Poursuite de la Réorganisation du Ministère	BAMANA	Textes (Décret & Arrêté) disponibles	2	0,6	6	60
Mise en place d'un mécanisme de collecte de traitement des statistiques du commerce (intérieur, extérieur, métrologie)	BODJONA	Mécanisme opérationnel	1	0,25	8	25
Finalisation et mise en œuvre du document de la stratégie nationale du PARCI-CEDEAO	BAMANA	Document de stratégie nationale disponible	1	0,5	6	50
Transposition des deux directives de l'UEMOA sur la concurrence	ABE	Lois relatives aux directives de l'UEMOA sur la concurrence disponibles	2	0,6	6	60
Elaboration de la stratégie nationale du commerce électronique	BAMANA	Document de stratégie disponible	1	0,15	6	15
Réception et validation du rapport de l'étude relative à l'instauration du système international de mesure	AFAWOUBO	Rapport définitif disponible	1	0,8	1	80
Elaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé	MESSAN	Stratégie Nationale validée	1	0,5	6	50
TOTAL			9	3,4	8	48,6

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère du commerce, de l'industrie du développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale a planifié 161 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2019.

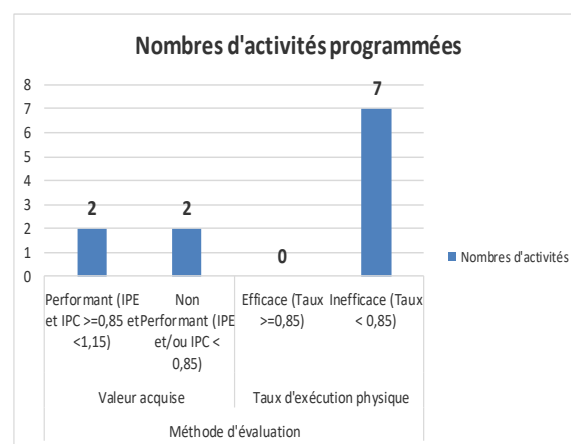
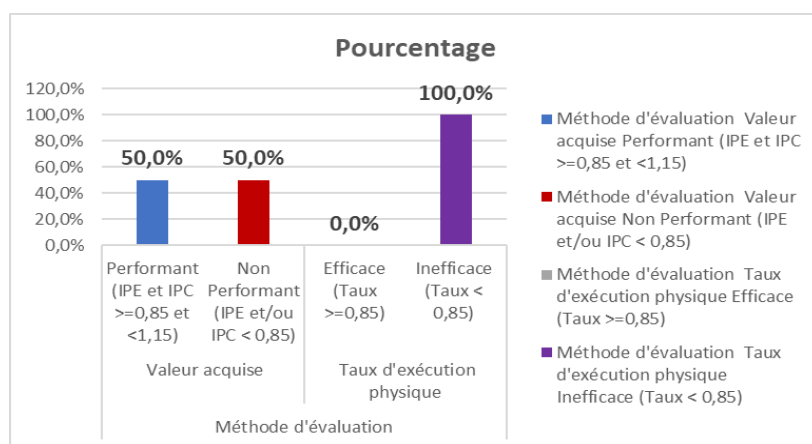
La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 2 277 561 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,014 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,016. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 848,28 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 10 108 620 581 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre deux (02) activités de réformes sur quatre (04) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 48,6%. Sur une prévision de neuf (9), la cible atteinte est de 3,4 soit un taux de 37,8% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère du commerce, de l'industrie du développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la politique industrielle du Togo et de son plan d'action** : 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.
- **Extension des sites industriels à l'intérieur du pays : Acquisition du site industriel des plateaux** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficient car l'IPE et L'IPC sont respectivement de 1 et 1,25. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Opérationnalisation des structures de la qualité et du Fonds National de Promotion de la Qualité (FNPQ)** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Accroissement des exportations du Togo sur le marché américain sous AGOA** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

- **Poursuite de la Réorganisation du Ministère** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 60% à fin décembre 2019. Le responsable a été inefficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées pour l'activité.
- **Mise en place d'un mécanisme de collecte de traitement des statistiques du commerce (intérieur, extérieur, métrologie)** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 25% représentant à fin décembre 2019. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées.
- **Finalisation et mise en œuvre du document de la stratégie nationale du PARCI-CEDEAO** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50% à fin décembre 2019. Le responsable a été inefficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées.
- **Transposition des deux directives de l'UEMOA sur la concurrence** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 60% à fin décembre 2019. Le responsable a été inefficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées pour l'activité.
- **Elaboration de la stratégie nationale du commerce électronique** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 15% à fin décembre 2019. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées.
- **Réception et validation du rapport de l'étude relative à l'instauration du système international de mesure** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 80% à fin décembre 2019. Le responsable a été inefficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées.
- **Elaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50% à fin décembre 2019. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées au deuxième semestre.

11.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre onze (11). L'état d'exécution de ces activités se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration de la politique industrielle du Togo et de son plan d'action**

Indicateur de l'activité : Document de politique et son plan d'action validé

Le rapport de l'atelier de validation des documents de la politique industrielle et son plan d'action est validé et les observations intégrées. Il reste l'adoption desdits documents en conseil des ministres.

- **Extension des sites industriels à l'intérieur du pays : Acquisition du site industriel des plateaux**

Indicateur de l'activité : Nombre sites industriels acquis

Un site industriel a été acquis le dans la région des plateaux à Atakpamé.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Poursuite de la Réorganisation du Ministère**

Indicateur de l'activité : Textes (Décret & Arrêté) disponibles

Une relecture des textes organisant le MCIDSPPCL a été faite suivie de transmission et suivi au SG, le plaidoyer pour l'adoption des textes (Décret & Arrêté) portant organisation est en cours.

- **Mise en place d'un mécanisme de collecte de traitement des statistiques du commerce (intérieur, extérieur, métrologie)**

Indicateur de l'activité : Mécanisme opérationnel

Cette activité consiste à désigner les points focaux dans chaque direction et services et de Renforcer leurs capacités. A ce jour les points focaux sont désignés dans chaque direction et service.

- **Finalisation du document de la stratégie nationale du PARCI-CEDEAO**

Indicateur de l'activité Document de stratégie nationale disponible

La prise en compte des observations, dépôt rapport intérimaire 2 et la finalisation et dépôt du rapport définitif ont été réalisés. Il reste la mise en œuvre du plan d'action.

- **Transposition des deux directives de l'UEMOA sur la concurrence**

Indicateur de l'activité : Lois relatives aux directives de l'UEMOA sur la concurrence disponible

L'avant-projet de loi a été validé et le plaidoyer pour examen et adoption par le conseil des Ministres du projet de loi est en cours, suivra la diffusion et la vulgarisation de la loi.

- **Elaboration de la stratégie nationale du commerce électronique**

Indicateur de l'activité : Document de stratégie disponible

Pour cette activité seules l'élaboration et validation des termes de référence ont été réalisés. Le recrutement d'un consultant est en cours en vue de mettre en œuvre de l'étude (Elaboration et dépôt rapport intérimaire 1).

- **Réception et validation du rapport de l'étude relative à l'instauration du système international de mesure**

Indicateur de l'activité : Rapport définitif disponible

Le rapport définitif a été validé et la vulgarisation du rapport est en cours.

- **Elaboration de la stratégie Nationale de Promotion du secteur privé**

Indicateur de l'activité : Stratégie Nationale validée

Le Rapport définitif a été validé par les acteurs concernés ; la mise en œuvre du plan d'action est en cours.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2019

Deux (02) des activités prévues pour l'année 2019 n'ont pas connues de démarrage pour faute de financement ; il s'agit notamment de l'Accroissement des exportations du Togo sur le marché américain sous AGOA et Opérationnalisation des structures de la qualité et du Fonds National de Promotion de la Qualité (FNPQ).

12. Ministère de l'Environnement, du Développement Durable et de la Protection de la Nature

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'environnement, du développement durable et de la protection de la nature a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

12.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MEDDPN

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier	Lt/col Dimizou Koffi Aoufoh Secrétaire Général	Manuel validé	1	1	7 000 000	7 000 000	1	7 000 000	1,00	1,00	1	7 000 000
Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers	KONZAHOU Essodina Chef Division Contrôle forestier	Manuel validé	1	1	8 000 000	8 000 000	1	8 000 000	1,00	1,00	1	8 000 000
Finalisation de l'informatisation du système de suivi-évaluation du MEDDPN	AKPAMOU K. Gbétey Directeur des études et de la planification	Système de suivi-évaluation informatique du MEDDPN disponible	1	1	7 746 000	7 746 000	1	7 746 000	1,00	1,00	1	7 746 000
Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières	AKPAMOU K. Gbétey Directeur des études et de la planification	Schéma directeur disponible	1	1	52 961 000	52 961 000	1	52 961 000	1,00	1,00	1	52 961 000
Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets	M. ESSOBIYOU Directeur de l'environnement	Nombre de texte élaboré	3	3	7 5600 000	7 5600 000	1	7 5600 000	1,00	1,00	1	7 5600 000
Elaboration de la loi sur la Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)	M. OKOMASSOU/d.p.i DRF	Avant-projet de Loi validé	1	1	17 000 000	17 000 000	3	17 000 000	1,00	1,00	3	17 000 000
Elaboration de la loi sur le littoral	Thiyu ESSOBIYOU Directeur de l'environnement	Avant-projet de Loi validé	1	1	7 500 000	7 500 000	12	7 500 000	1,00	1,00	12	7 500 000
TOTAL			9	9	107 707 000	107 707 000	12	107 707 000	1,00	1,00	12	107 707 000

12.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MEDDPN

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Implication des villages riverains du Parc Fazao Malfakassa sur la gestion des interfaces aires protégées-périphérie et la formation sur la gestion des conflits Hommes -éléphants	AFODA schamsoudine/Coordonnateur PRAPT-	Nombre d'acteurs formés	70	70	5	100
Opérationnalisation de la police environnementale	APLA Yao. Directeur des ressources forestières	Police opérationnelle	1	0,85	3	85
Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE)	Dr KODJO Kudadzé	Décret de nomination du Directeur général	1	0,85	6	85
TOTAL			72	71,7	12	90,0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'environnement, du développement durable et de la protection de la nature a planifié 107 707 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus pour l'année 2019.

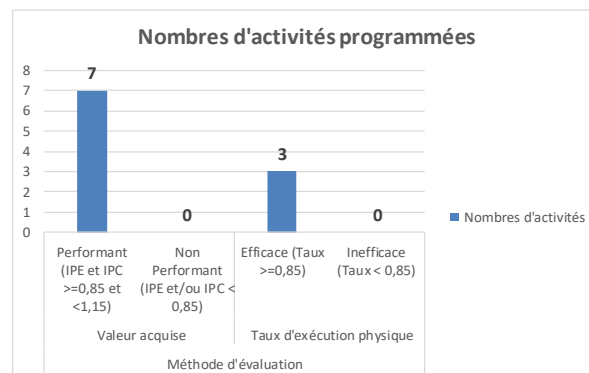
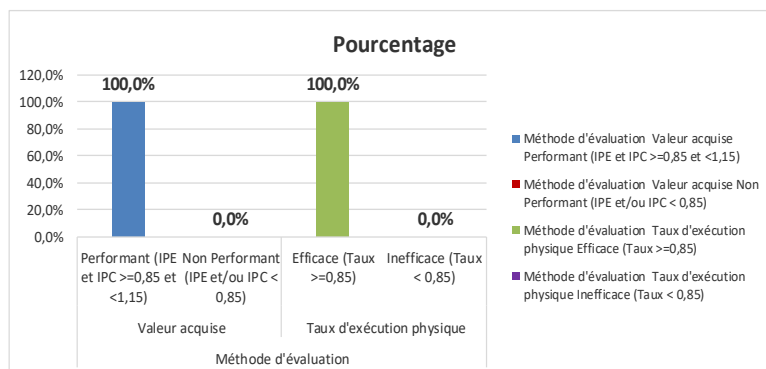
La valeur acquise de ces sept (7) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 107 707 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,0 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,0. L'estimation 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 107 707 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 des activités est de 90,0% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers trois (3) indicateurs. Sur une prévision de 72, la cible atteinte est de 71,7 soit 99,5% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère de l'environnement, du développement durable et de la protection de la nature a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

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

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

- **Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation de l'informatisation du système de suivi-évaluation du MEDDPN** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la loi sur le Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la loi sur le littoral** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Implication des villages riverains du Parc Fazao Malfakassa sur la gestion des interfaces aires protégées-périphérie et la formation sur la gestion des conflits Hommes-éléphants** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Opérationnalisation de la police environnementale** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 85%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE)** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 85%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

12.3. Etat d'exécution des activités programmées

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

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration du manuel d'opération du fonds national de développement forestier**

Indicateur d'activité : Manuel validé

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. Le projet de loi est validé par les parties prenantes puis envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour avis et validation.

- **Elaboration du manuel d'évaluation des dommages et intérêts en matière de délits forestiers**

Indicateur d'activité : Manuel validé

Les procédures de marché public de l'activité ont abouti au recrutement du consultant qui a élaboré le manuel des dommages et intérêts en matière de délits forestiers. Le manuel est validé et disponible.

- **Finalisation de l'informatisation du système de suivi-évaluation du MEDDPN**

Indicateur d'activité : Système de suivi-évaluation informatique du MEDDPN disponible

Dans le souci de mettre en place un système performant de SE pour améliorer la planification des interventions dans le secteur, le ministère a entamé le processus d'informatisation de son système de suivi évaluation. La version provisoire de l'application du système informatisé de suivi-évaluation du MEDDPN a été développée. La validation de l'application a été faite à travers la formation des gestionnaires cadres de la direction des études et de la planification. Cette formation a permis de renseigner l'application aux fins d'éventuelles améliorations. Une partie des équipements du système de suivi-évaluations est également acquise.

- **Finalisation de l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des ressources forestières**

Indicateur d'activité : Schéma directeur disponible

Le schéma directeur d'aménagement des ressources forestières (SDARF) est élaboré et validé.

- **Renforcement du cadre légal et réglementaire de gestion des déchets dangereux et autres déchets**

Indicateur d'activité : Nombre de texte élaboré

Afin de rendre plus opérationnelle la convention de Bâle sur les mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination ratifiée en juillet 2004, le Togo a élaboré un projet de décret relatif aux mouvements et aux modalités de gestion des déchets dangereux et autres déchets. Le décret a été validé lors d'un atelier les 26 janvier 2018. Trois textes d'application du décret ont été élaborés. Le projet de décret est actuellement au secrétariat général du gouvernement pour étude.

- **Elaboration de la loi sur le Commerce international des espèces de faunes et de flores menacées d'extinction (CITES)**

Indicateur de l'activité : Avant-projet de Loi validé

La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES), est un accord international entre Etats. Elle a pour but de veiller à ce que le commerce international des spécimens d'animaux et de plantes sauvages ne menace pas la survie des espèces auxquelles ils appartiennent.

Bien que la CITES soit juridiquement contraignante pour les États, elle ne peut généralement pas s'appliquer directement. Ce qui signifie qu'elle ne peut pas être pleinement mise en œuvre avant que des mesures nationales spécifiques ne soient adoptées à ce sujet. Ainsi, les lois nationales pour l'application de la CITES sont essentielles pour veiller à ce que le commerce des espèces protégées soit légal, durable et traçable. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente activité d'élaboration de la loi au Togo sur la CITES. Cette loi permettra à l'Etat, d'agir, de réglementer le comportement des personnes et de formuler des politiques en matière de conservation et de commerce des espèces sauvages.

Les procédures de marché public pour l'élaboration de ladite loi ont suivi leur cours normal et un consultant a été recruté qui a élaboré l'avant-projet de loi. Cet avant-projet a fait l'objet d'examen par la commission des textes juridiques du ministère puis un atelier de validation le 21 février 2018. L'avant-projet est disponible et sera envoyé au secrétariat général du gouvernement pour son adoption.

- **Elaboration de la loi sur le littoral**

Indicateur de l'activité : Avant-projet de Loi validé.

Dans le double souci d'internaliser les instruments juridiques internationaux et d'adapter la gestion de l'environnement dans un contexte en constante mutation et d'améliorer la gouvernance des territoires littoraux visant un développement durable, le Gouvernement togolais à travers le ministère de l'environnement, du développement durable et de la protection de la nature a entrepris les démarches visant à doter le Togo d'un instrument juridique qui réponde aux conditions d'utilisation et de mise en valeur des espaces terrestres, maritimes et lacustres à travers l'adoption d'une loi sur le littoral. Cette loi se veut un instrument juridique visant à encadrer l'aménagement de la côte en vue de la protéger des excès de la spéculation immobilière et de permettre le libre accès au public sur les sentiers littoraux.

L'avant-projet de loi sur la protection et la mise en valeur du littoral togolais avec tous les acteurs clés concernés a été validé lors d'une retraite.

- **Implication des villages riverains du Parc Fazao Malfakassa sur la gestion des interfaces aires protégées-périphérie et la formation sur la gestion des conflits Hommes-éléphants**

Indicateur d'activité : Nombre d'acteurs formés

L'activité est partiellement réalisée. En effet, il s'agit de développer des compétences des différents acteurs impliqués dans la gestion des aires protégées, de façon générale et du Parc Fazao Malfakassa (PNFM), en particulier. Ces activités permettront de :

- faire connaître aux acteurs les enjeux du suivi écologique de la dynamique de la végétation, de la faune sauvage et des facteurs anthropiques des aires protégées ;
- doter les acteurs de compétences nécessaires en matière de suivi écologique de la dynamique de la végétation, de la faune sauvage et des facteurs anthropiques des aires protégées.

Plusieurs ateliers ont été organisés dans les régions pour former 60 acteurs des aires protégées sur la thématique.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Opérationnalisation de la police environnementale**

Indicateur de l'activité : Police opérationnelle

L'avant-projet de loi a fait l'objet d'examen par la commission des textes. L'avant-projet est disponible et envoyé au secrétariat général du gouvernement pour son adoption.

- **Opérationnalisation du Fonds national pour l'environnement (FNE)**

Indicateur de l'activité : Décret de nomination du Directeur général

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. Le projet de loi est validé par les parties prenantes puis envoyé au conseil du ministre pour nomination.

13. Ministère de la Ville, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Salubrité Publique

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

13.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MVUHSP

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration et adoption des projets de décrets d'application du code foncier et domanial	Ministre de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique	Décrets d'application du code foncier et domanial adoptés	18	3	26 060 000	7 000 000	8	4 343 333	0,17	0,62	48,0	42 000 000
Elaboration de l'avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction	Secrétaire permanent du Projet d'infrastructures et de développement urbain (PIDU)	Avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction validé	1	1	1 107 700	1 107 700	9	1 107 700	1,00	1,00	9	1 107 700
Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat	Chef service du Fonds spécial pour le développement de l'habitat	Nombre d'hectares acquis	140	140	3 958 713 000	3 958 713 000	6	3 958 713 000	1,00	1,00	6	3 958 713 000
Aménagement de terrains acquis et immatriculés au nom de l'Etat	Chef service du Fonds spécial pour le développement de l'habitat	Nombre d'hectares aménagés	51	51	37 602 000	37 602 000	7	37 602 000	1,00	1,00	7	37 602 000
TOTAL			210	195	4 023 482 700	4 004 422 700	12	3 889 224 800	0,92	0,93	12,9	4 315 110 668

13.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MVUHSP

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Adoption du projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'urbaniste	Ministre de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique	Loi relative à l'exercice de la profession d'urbaniste adoptée	1	1	3	100
Adoption de l'avant-projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'architecte	Ministre de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique	Loi relative à l'exercice de la profession d'architecte adoptée	1	0	2	0
Création de l'Institut Géographique National (IGN)	Directeur général de l'information géographique et de la cartographie	Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle validés	2	0	3	0
Adoption du projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du Centre de construction et de logement	Ministre de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique	Décret portant organisation et fonctionnement du Centre de construction et de logement adopté	1	1	3	0
Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel	Ministre de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique	Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté et signé	1	1	3	100
TOTAL			6	3	6	60

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique a planifié 4 023 482 700 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2019.

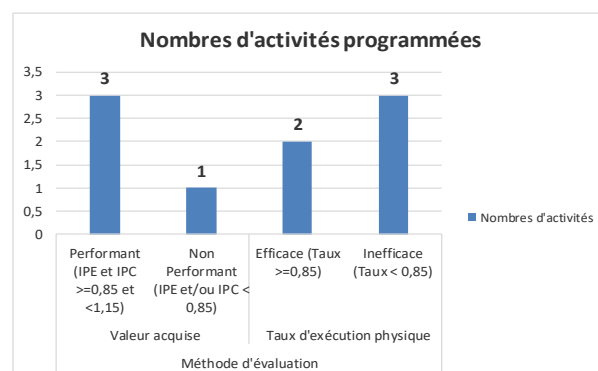
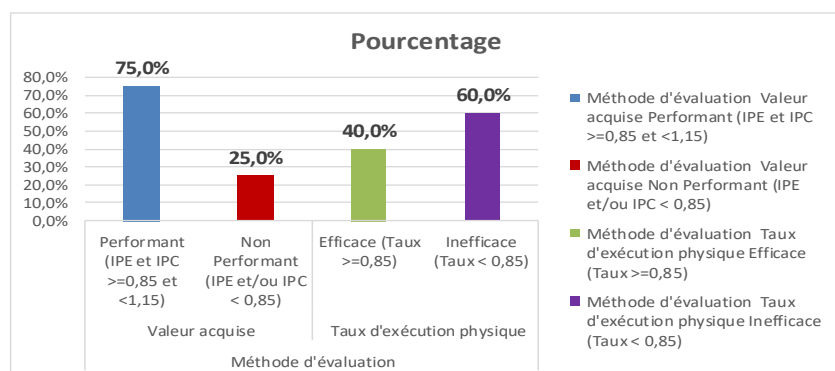
La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 3 889 224 800 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,92 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,93. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12,9 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 4 315 110 668 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (3) activités de réformes sur quatre (4) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 60,0%. Sur une prévision de six (6), la cible atteinte est de 3 soit un taux de 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 $< 0,85$)
Pourcentage	75,0%	25,0%	40,0%	60,0%



En conclusion, le ministère de la ville, de l'habitat et de la salubrité publique a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration et adoption des projets de décrets d'application du code foncier et domanial** : La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,17 et 0,62. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Elaboration de l'avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Aménagement de terrains acquis et immatriculés au nom de l'Etat** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Adoption du projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'urbaniste** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Adoption de l'avant-projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'architecte** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% de tâches programmées en 2019.

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 0%. Le responsable de l'activité n'a pas été efficace parce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% de tâches programmées en 2019.
- **Adoption du projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du Centre de construction et de logement** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace parce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.

13.3. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre de neuf (9). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Adoption du projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'urbaniste à l'Assemblée nationale**

Indicateur de l'activité : Loi relative à l'exercice de la profession d'urbaniste adoptée

Le projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'urbaniste a été adopté.

- **Elaboration de l'avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction**

Indicateur de l'activité : Avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction validé

L'avant-projet de code de l'urbanisme et de la construction a été élaboré et validé en atelier.

- **Adoption du décret de réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel**

Indicateur de l'activité : Décret portant réglementation des loyers des baux d'habitation et de fixation des prix des loyers à usage professionnel adopté

Le décret est adopté

- **Acquisition de terrains immatriculés au nom de l'Etat**

Indicateur de l'activité : Nombre d'hectares acquis

Les 140 hectares prévus ont été acquis.

- **Aménagement de terrains acquis et immatriculés au nom de l'Etat**

Indicateur de l'activité : Nombre d'hectares aménagés

Les 51 hectares prévus sont aménagés effectivement

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

Une (1) seule activité est partiellement réalisée. Il s'agit de :

- **Elaboration et adoption des projets de décrets d'application du code foncier et domanial**

Indicateur de l'activité : Décrets d'application du code foncier et domanial adoptés

Tous les projets de décrets sont élaborés et disponibles.

Trois décrets ont été adoptés en conseil des ministres, huit (8) projets de décrets sont validés sous la coordination du Secrétariat général du gouvernement dont trois (3) sont passés en première lecture en conseil des ministres. Dix (10) projets de décrets seront relus et validés.

c- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

- **Adoption de l'avant-projet de loi relatif à l'exercice de la profession d'architecte**

Indicateur de l'activité : Loi relative à l'exercice de la profession d'architecte adoptée

L'avant-projet de loi est en attente d'une nouvelle programmation en conseil des ministres

- **Création de l'Institut Géographique National (IGN) : rédaction des statuts, étude organisationnelle et fonctionnelle**

Indicateur de l'activité : Statuts de l'IGN et rapport d'étude organisationnelle et fonctionnelle validés.

L'atelier de validation des documents n'est pas encore réalisé en raison de la non disponibilité d'une ligne de crédit.

- **Adoption du projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du Centre de construction et de logement**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation et fonctionnement du Centre de construction et de logement adopté

Les conclusions de l'audit organisationnel et institutionnel du centre en cours permettront de donner de nouvelles orientations au projet de décret.

14. Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire

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

14.1. Evaluation de la performance du MEPS

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE=VA/VP$	$IPC=VA/CR$	$EDA=DTP/IPE$	$ECA=VP/IPC$
Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire	TSALI Kossi Kpomégni Chef Division Carte scolaire et statique	L'étude diagnostique est réalisée	1	1	150 604 000	35 000 000	3	150 604 000	1,00	4,30	3	150 604 000
Elaboration et opérationnalisation d'une stratégie de développement du Système d'Information et de Gestion de l'Education (SIGE)	TSALI Kossi Kpomégni Chef Division Carte scolaire et statique	La stratégie de développement du SIGE élaborée	1	0,13	5 000 000	0	1	650 000	0,13	-	7,69	38 461 538
Mise en place du Système informatisé de planification et de suivi-évaluation (SIPSE)	TCHEWAFEI Agoura Badja Chef Division de la Planification des études prospection et de suivi -évaluation	Système informatisé de planification et de suivi-évaluation est mis en place	1	0,72	40 000 000	16 887 000	3	28 800 000	0,72	1,71	4,17	55 555 556
Mise en place d'un cadre collaboratif pour le Partenariat Public-Privé (PPP)	Mme TITORA Tawuim, Secrétaire Générale	Cadre collaboratif pour le PPP est mis en place	1	0,06	7 940 000	0	1	467 400	0,06	-	16,67	132 333 333
Distribution de 11 300 kits scolaires et de 53 000 d'uniformes scolaires aux filles dans les 4 préfectures les plus défavorisées	TITORA Tawuim Secrétaire Générale	Nombre de kits et uniformes scolaires distribués	53 000	53 000	60 260 000	60 260 000	1	60 260 000	1,00	1,00	1	60 260 000
Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels	BYAO Kokou, Directeur des Formations	Nombre d'enseignants formés aux nouveaux manuels	22 133	22 133	209 000 000	209 000 000	4	209 000 000	1,00	1,00	4	209 000 000

Elaboration des curricula, rédaction des manuels primaire et distribution	LANTOMEY, Directeur des enseignements préscolaire et primaire	Nombre de nouveaux manuels distribués dans toutes les écoles primaires	2 400 000	2 400 000	792 227 906	792 227 906	10	792 227 906	1,00	1,00	10	792 227 906
Institutionnalisation de l'éducation inclusive et élaboration d'une stratégie nationale de l'éducation inclusive	LANTOMEY, Directeur des enseignements préscolaire et primaire	Textes institutionnels sur l'EI adopté et mis en œuvre et la stratégie nationale d'EI disponible	1	0,22	11 000 000	11 000 000	1	2 420 000	0,22	0,22	4,5	50 000 000
TOTAL			2 475 138	2 475 135	1 276 031 906	1 124 374 906	12	1 276 030 426	1,00	1,13	12	1 276 033 386

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

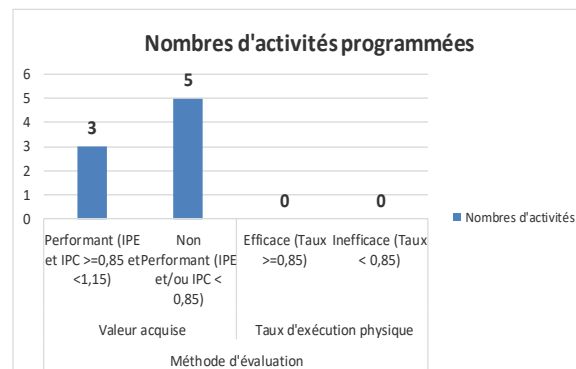
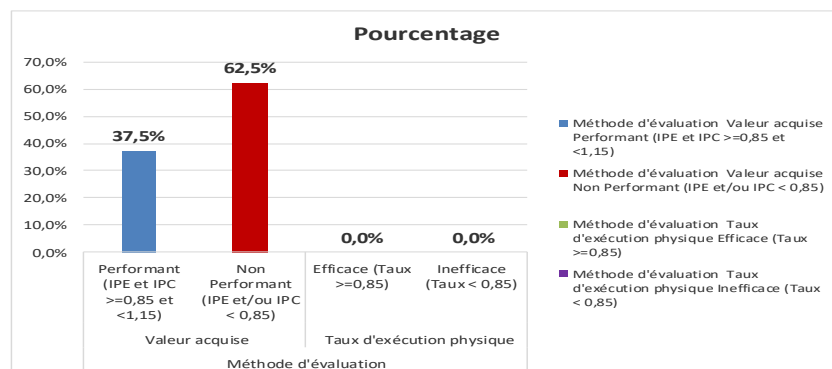
Selon le PTBA, le ministère des enseignements primaire et secondaire a planifié 1 276 031 906 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (8) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces huit (8) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 1 276 030 426 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,13. 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 1 276 033 386 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre trois (3) activités de réformes sur huit (8) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	37,5%	62,5%	-	-



En conclusion, le ministère a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace mais inefficace car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 4,3. Le responsable de l'activité n'a pas été performant malgré l'atteinte de la cible.
- **Elaboration d'une stratégie de développement du système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE) :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,13 et l'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable n'a pas été performant.

- **Mise en place du système informatisé de planification et de suivi évaluation (SIPSE) :** La mise en œuvre de cette activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,70 et 1,71. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Mise en place d'un cadre collaboratif pour le partenariat public-privé (PPP) :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE est de 0,06. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable doit prendre des mesures pour finir l'activité dans les délais.
- **Distribution de 11300 kits scolaire et de 53000 uniformes scolaires aux filles dans les quatre préfectures les plus défavorisées :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels :** 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 des curricula et rédaction des manuels du préscolaire et du primaire :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Institutionnalisation de la stratégie nationale de l'éducation inclusive :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace car l'IPE et l'IPC sont de 0,22. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.

14.2. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre de huit (8). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration et mise en œuvre de la carte scolaire**

Indicateur de l'activité : La carte scolaire disponible

L'étude diagnostique a été faite et validée. Les normes et standards ont été élaborés et validés. Les cadres du ministère ont été formés à l'utilisation du système d'information et de gestion (SIG).

- **Distribution de 11300 kits scolaire et de 53000 uniformes scolaires aux filles dans les quatre préfectures les plus défavorisées**

Indicateur de l'activité : Nombre de kits et uniformes distribués

53 000 uniformes scolaires ont été distribués aux filles du CM1-CM2 ainsi que des kits scolaires.

- **Formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire à l'usage des nouveaux manuels**

Indicateur de l'activité : Nombre d'enseignants du préscolaire et primaire formé

6380 éducateurs du préscolaire et 15 753 enseignants du primaire ont été formés à l'usage des nouveaux manuels.

- **Elaboration des curricula et rédaction des manuels du préscolaire et du primaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de nouveaux manuels élaborés et distribués

Pour les livres, environ 600 000 manuels et 32 000 guides de CE1 ont été distribués. 1 080 000 manuels, 26 000 guides de l'éducateur et 72 000 albums ont également été distribués.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2018

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

- **Elaboration d'une stratégie de développement du système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE)**

Indicateur de l'activité : Nombre de rapports statistiques fournies

L'activité consiste élaborer une stratégie pour renforcer le système d'information et de gestion de l'éducation afin de disposer des données statistiques fiables et de faciliter une meilleure planification et un suivi-évaluation efficace et efficient de toutes les actions du département.

Un draft de l'étude diagnostique du SIGE a été élaboré et les TDR de mise en place du comité de pilotage du SIGE ont été élaboré. Le processus de recrutement d'un consultant pour l'appui à l'élaboration de la stratégie de développement du SIGE est en cours.

- **Mise en place du système informatisé de planification et de suivi évaluation (SIPSE)**

Indicateur de l'activité : Système informatisé de planification et de suivi évaluation élaborée

L'activité consiste à mettre en place un dispositif de reporting en temps réel de la mise en œuvre des actions du département. Cela permettra à la Direction de la planification de l'éducation de faire un suivi trimestriel de la mise en œuvre des actions de tous les services du département ainsi afin de faciliter l'élaboration d'un rapport annuel de performance.

Pour cette activité, la formation des cadres des services centraux et déconcentrés à l'utilisation des outils de suivi-évaluation et à la collecte de données à temps réel (à travers une application open source) a eu lieu. Toutefois, il faut signaler que logiciel adéquat de suivi-évaluation n'a pas été acquis à cause de la lenteur administrative.

- **Mise en place d'un cadre collaboratif pour le partenariat public-privé (PPP)**

Indicateur de l'activité : Cadre collaboratif pour le partenariat public-privé élaboré

Il s'agit de mettre en place un cadre innovant aboutissant à une synergie d'actions et de réflexions avec tous les partenaires potentiels du secteur de l'éducation afin de contribuer de façon significative au développement du système éducatif togolais.

Pour cette activité, seuls les TDR ont été élaborés et validés.

- **Institutionnalisation de la stratégie nationale de l'éducation inclusive**

Indicateurs de l'activité : Stratégie nationale de l'éducation inclusive élaborée et institutionnalisée

La stratégie n'est pas encore élaborée mais les questions liées à l'éducation inclusive sont prises en compte dans les études et programmations des activités du ministère. Il y a un modèle d'éducation inclusive qui a été élaboré et validé. Les tests d'institutionnalisation de l'éducation inclusive ont été élaborés et soumis à la signature des autorités.

15. Ministère de la Justice

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

15.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MJ

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotation)	montant exécuté	(mois)	$VA=VP \times \text{cible atteinte} / \text{cible planifiée}$	$IPE=VA/VP$	$IPC=VA/CR$	$EDA=DTP/IPE$	$ECA=VP/IPC$
Standardisation des registres de garde à vue conformes aux lignes directrices LUANDA	AKOHUEGN ON Tossa, DAPG	Registre de garde à vue standardisé	1	1	15 000 000	12 385 000	6	15 000 000	1,00	1,21	6	12 385 000
Recrutement et formation du personnel administratif	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Nombre de fonctionnaires recrutés	168	168	24 670 200	18 017 020	12	24 670 200	1,00	1,37	12	18 017 020
Harmonisation des registres des juridictions, établissements pénitentiaires et autres structures judiciaires	WINEGA M'Ba/ Chargé des statistiques	Nombre type de registres des juridictions et établissements pénitentiaires harmonisés	246	246	6 950 800	6 950 800	12	6 950 800	1,00	1,00	12	6 950 800
Elaboration et production du tableau des infractions selon le nouveau code pénal	AKOHUEGN ON Tossa, DAPG	Tableau des infractions élaboré	1	1	5 000 000	5 000 000	12	5 000 000	1,00	1,00	12	5 000 000
Elaboration du tableau des préventions/inculpations selon le nouveau code pénal	AKOHUEGN ON Tossa, DAPG	Tableau des préventions/inculpations élaboré	1	1	5 000 000	5 000 000	12	5 000 000	1,00	1,00	12	5 000 000
TOTAL			417	417	56 621 000	47 352 820	12	56 621 000	1,00	1,20	12,1	47 352 820

15.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MJ

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Élaboration de loi sur l'organisation judiciaire	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Loi portant code de l'organisation publiée	1	1	12	100
Mise en place des tribunaux de commerce	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Nombre de tribunaux du commerce opérationnels	2	1	12	75
Elaboration de la loi cadre de lutte contre la corruption	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Loi cadre de lutte contre la corruption diffusée	1	0,5	12	50
Elaboration de la loi sur la déclaration du patrimoine	MISSITE Komlan Aworou/ SG	Loi sur la déclaration du patrimoine mise appliquée	1	1	12	100
TOTAL			5	3,5	12	81,25

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la justice a planifié 56 621 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2019.

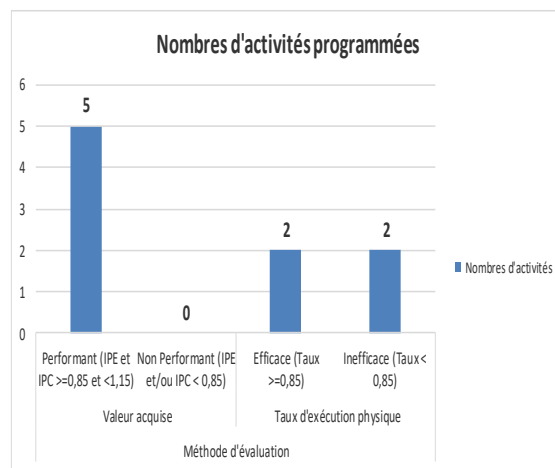
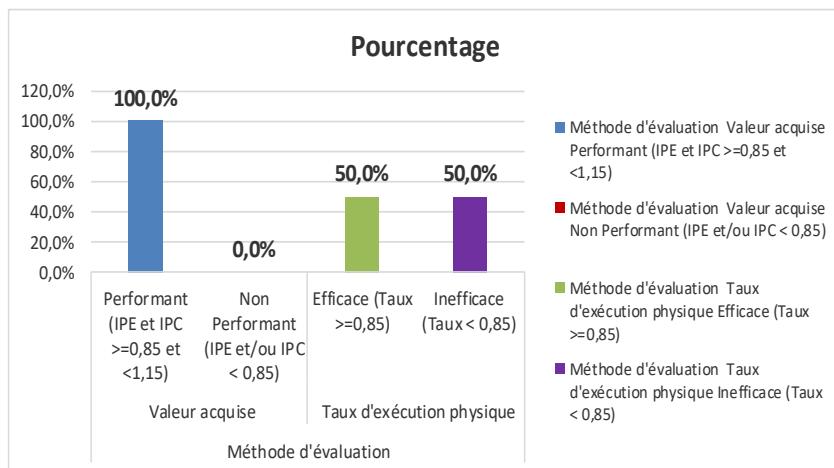
La valeur acquise de ces cinq (5) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 56 621 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,00 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,20. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12,1 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 47 352 820 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités dont les coûts n'ont pas pu être estimées et évaluées dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 81,25% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers quatre (4) indicateurs. Sur une prévision de 5, La cible atteinte est de 3,5 soit 70,0% de la cible planifiée.

Tableau et graphique de l'évaluation

Activités	Méthode d'évaluation			
	Valeur acquise		Taux d'exécution physique	
	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$ et $< 1,15$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Efficace (Taux $\geq 0,85$)	Inefficace (Taux $< 0,85$)
Pourcentage	60,0%	40,0%	50,0%	50,0%



En conclusion, le ministère de la justice a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Standardisation des registres de garde à vue conformes aux lignes directrices LUANDA** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0 et 1,21. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Recrutement et formation du personnel administratif** : La mise en œuvre de cette activité a été efficace, mais n'a pas été efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0 et 1,37. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Harmonisation des registres des juridictions, établissements pénitentiaires et autres structures judiciaires** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration et production du tableau des infractions selon le nouveau code pénal** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration du tableau des préventions/inculpations selon le nouveau code pénal** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Elaboration de loi sur l'organisation judiciaire** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Mise en place des tribunaux de commerce** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 75%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Elaboration de la loi cadre de lutte contre la corruption** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a pas mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Elaboration de la loi sur la déclaration du patrimoine** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.

15.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités des réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de neuf (9). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Standardisation des registres de garde à vue conformes aux lignes directrices LUANDA**

Indicateur de l'activité : Registre de garde à vue standardisé

Le registre de garde à vue conformes aux lignes directrices LUANDA a été validé. Une quantité de ces registres à mettre à la disposition des unités de police judiciaire ont été édités.

- **Recrutement et formation du personnel administratif**

Indicateur de l'activité : Nombre de fonctionnaires recrutés et formés

Pour pallier au déficit en effectif du personnel, le ministère au cours de l'année 2019 a organisé deux concours de recrutement : un concours de recrutement du personnel administratif et un concours de recrutement d'élèves magistrats et greffiers. A l'issue de ces deux concours, 168 agents ont été recrutés composés de 113 fonctionnaires administratifs, 20 élèves magistrats et 35 élèves greffiers.

- **Harmonisation des registres des juridictions et établissements pénitentiaires**

Indicateur de l'activité : Nombre de types de registres harmonisés

La production des statistiques de qualité souffre du fait que les sources de collecte des données qui constituent les registres diffèrent d'une juridiction à une autre de même que les contenus. Pour résoudre ces difficultés, une commission a été mise en place par le garde des sceaux et le travail de cette commission a permis de répertorier plus 246 types de registres harmonisés. Environ 4000 registres sont à acquérir et à mettre à la disposition des juridictions et établissements pénitentiaires.

- **Elaboration et production du tableau des infractions selon le nouveau code pénal**

Indicateur de l'activité : Tableau des infractions produit

Après plusieurs travaux de la direction des affaires pénales et des grâces avec les magistrats et les officiers de polices judiciaires, le tableau des infractions selon le nouveau code pénal a été produit. Il sera édité et mis à la disposition des acteurs de la justice, de la police et de la gendarmerie.

- **Elaboration et production du tableau des préventions/inculpations selon le nouveau code pénal**

Indicateur de l'activité : Tableau des préventions/inculpations produit

C'est par le même processus que le tableau des prévention/inculpations a été produit sauf que ce tableau sera disséminé aux acteurs en version numérique.

- **Vote de la loi portant code de l'organisation judiciaire**

Indicateur de l'activité : Loi portant code de l'organisation judiciaire votée

Grâce à l'appui d'experts internationaux et du comité d'appui à la législation, la loi portant code de l'organisation judiciaire a été votée par l'assemblée nationale en octobre 2019.

- **Elaboration de la loi sur la déclaration du patrimoine**

Indicateur de l'activité : Loi sur la déclaration du patrimoine votée

Poursuivant les efforts du Gouvernement dans la lutte contre la corruption et les infractions assimilées, la loi organique fixant les conditions de déclaration de biens et avoirs des hautes personnalités, des hauts fonctionnaires et autres agents publics a été votée le 30 décembre 2019.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mise en place des tribunaux de commerce**

Indicateur de l'activité : Nombre de tribunaux de commerce mise en place

Après l'adoption de la loi n°2018-028 du 10 décembre 2018 instituant les juridictions commerciales en République togolaise, deux tribunaux du commerce ont été créés par décret 2019-020 du 6 février 2019. Il s'agit des tribunaux de commerce de Lomé et de Kara. A ce jour, le tribunal du commerce de Lomé est opérationnel. Il est à signaler qu'après quelque mois d'opérationnalisation du tribunal de commerce de Lomé, la loi instituant les juridictions commerciales en République a été révisée en décembre 2019 afin de remédier à certaines insuffisances constatées dans certains domaines spécifiques.

- **Elaboration de la loi cadre de lutte contre la corruption**

Indicateur de l'activité : Loi cadre de lutte contre la corruption diffusée

L'avant-projet de loi portant loi cadre de lutte contre la corruption a été transmis au SGG depuis mars 2019 pour être étudié et adopté en conseil des ministres avant son vote par l'assemblée nationale.

16. Ministère de la Communication, des Sports et de l'Éducation à la Citoyenneté et au Civisme

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la communication, des sports et de l'éducation à la citoyenneté et au civisme a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

16.1. Evaluation de la performance du MCSECC

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 à décembre	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotation)	montant exécuté	(mois)	VA=VP x cible atteinte /cible planifiée	IPE= VA/VP	IPC= VA/CR	EDA=DTP/ IPE	ECA=VP/ IPC
Elaboration de la politique de la communication et de l'information	M. TINAKA Kossi Wédiabalo, SG	Document élaboré	1	1	18 822 000	17 822 000	3	18 822 000	1	1,06	3	17 822 000
Rédaction d'un manuel de citoyenneté à l'usage du monde associatif	TALIM A. Anatère, Chef division de la production et de la documentation	Manuel est élaboré	1	0,38	5 000 000	0	6	1 900 000	0,38	-	15,79	-
Elaboration et vulgarisation du manuel didactique de l'ECM pour le secondaire	TALIM A. Anatère, Chef division de la production et de la documentation	Manuel vulgarisé	1	0,23	14 000 000	0	4	3 220 000	0,23	-	17,39	-
TOTAL			3	1,61	37 822 000	17 822 000	6	20 298 000	0,54	1,14	11,2	33 208 696

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

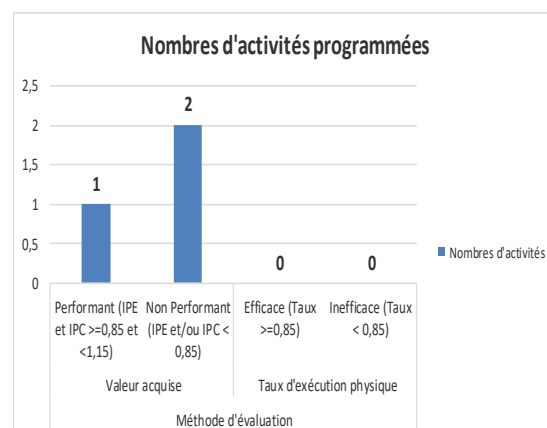
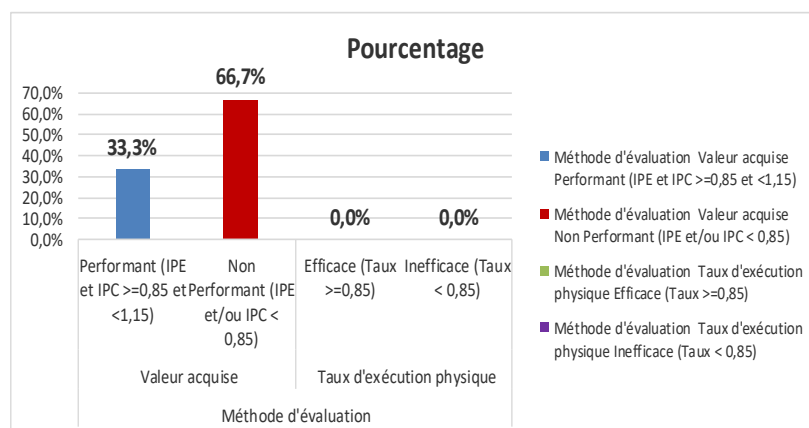
Selon le PTBA, le ministère de la communication, des sports et de l'éducation à la citoyenneté et au civisme a planifié 37 822 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers trois (3) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces trois (3) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 20 298 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,54 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,14. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 11,2 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 33 208 696 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre une (1) activité sur trois (3) ayant un coût programmé en 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	33,3%	66,7%	-	-



En conclusion, le ministère de la communication, des sports et de l'éducation à la citoyenneté et au civisme n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées en 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration de la politique de la communication et de l'information** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est de 1,06. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Rédaction d'un manuel de citoyenneté à l'usage du monde associatif** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,38. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

- **Elaboration et vulgarisation du manuel didactique de l'ECM pour le secondaire :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est 0,23. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

16.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration de la politique de la communication et de l'information**

Indicateur d'activité : Document élaboré

Le document de "Politique nationale de la communication" a été élaboré par le Cabinet « TOGO RESSOURCES » commis à cet effet avec la participation totale des divers acteurs du secteur de la communication. Ledit document a été validé les 16 et 17 décembre 2019 en présence de tous les acteurs concernés.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Rédaction d'un manuel de citoyenneté à l'usage du monde associatif**

Indicateur d'activité : Manuel est élaboré

L'élaboration du manuel commencé par la collecte des informations depuis octobre 2019.

A fin décembre 2019, le document provisoire a été validé par les membres du comité technique de rédaction. Il est prévu du 23 au 27 mars 2020 la validation finale par les acteurs internes et externes.

La vulgarisation du document final devrait avoir lieu le 10 avril 2020.

- **Elaboration et vulgarisation du manuel didactique de l'ECM pour le secondaire**

Indicateur d'activité : Document vulgarisé

Ces activités devaient être totalement réalisées si les fonds prévus étaient disponibles à temps. Les autorisations d'engagement n'ayant pas été signées qu'au mois de décembre, seules les tâches sans coûts ont pu être réalisées. Il s'agit respectivement de l'élaboration des termes de référence et de la préparation de la fiche technique des ouvrages à vulgariser.

17. Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique

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

17.1. Evaluation de la performance du MSHP

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise à l'échelle du DHIS2	Dr TCHANILEY	Nombre de districts et régions disposant du DHIS2	50	50	116 294 000	116 294 000	6	116 294 000	1,0	1,0	6	116 294 000
Elaboration du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022)	Mr ISSA, Chef DPCS	Document de compact est signé disponible	1	1	3 524 000	3 524 000	2	3 524 000	1,0	1,0	2	3 524 000
Extension de l'approche contractuelle à deux structures sanitaires	Dr MALOU	Nombre de structures sanitaires contractualisées	2	0	180 000 000	0	2	0	0	-	-	-
Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire	Dr TCHANILEY, Chef DIS	Nombre de districts sanitaires disposant de DHS2 communautaire	1	0	36 890 000	0	6	0	0	-	-	-
TOTAL			54	51	336 708 000	119 779 340	12	318 002 000	0,94	2,65	12,71	126 825 284

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

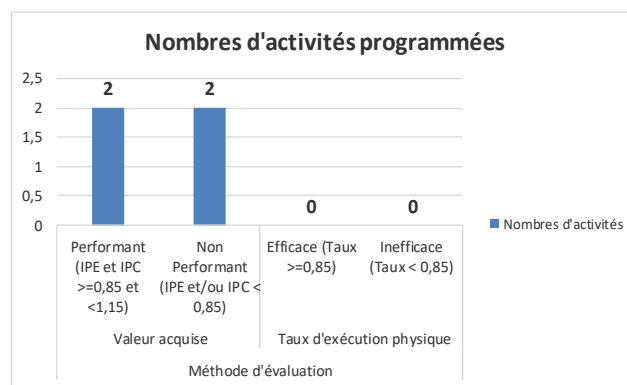
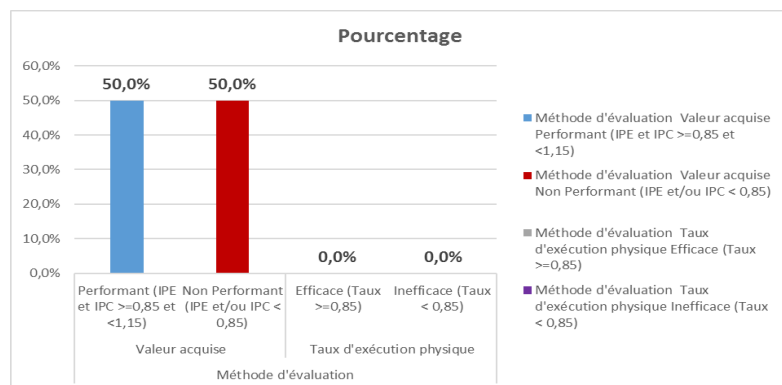
Selon le PTBA, le ministère de la santé et de l'hygiène publique a planifié 336 708 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus sur les douze (12) mois de l'année 2019.

La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 318 002 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,94 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,65. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12,71. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 126 825 284 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère n'a pas mis en œuvre toutes les activités programmées pour l'année 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	50,0%	50,0%	-	-



En conclusion, le ministère n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités programmées pour l'année 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise à l'échelle du DHIS2** : 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 du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022)** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est également de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Extension de l'approche contractuelle à deux structures sanitaires** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

- **Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire** : la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

17.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mise à l'échelle du DHIS2**

Indicateur de l'activité : Nombre de districts et régions disposant de DHIS2

Cette activité aussi a été réalisée conformément à la programmation du PTBA 2019. Il y a d'abord eu la formation des points focaux des districts et régions chargés du système d'information sanitaire sur la collecte des données qui doivent être introduits dans le DHIS2. Cette formation a été suivie de la formation des responsables des formations sanitaires sur la collecte également des données à introduire dans le DHIS2.

- **Elaboration du nouveau Compact (mémoire pour soutenir la mise en œuvre du PNDS 2017-2022)**

Indicateur d'activité : Document de compact est signé disponible

Cette activité a été réalisée selon la programmation du PTBA 2019. Le document de compact a été élaboré puis validé. Une réunion regroupant les différents partenaires intervenant dans le domaine de la santé a été organisée, réunion au cours de laquelle le document de compact leur a été présenté. Cette présentation a été suivie de la signature du compact par les participants.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

- **Extension de l'approche contractuelle à deux structures sanitaires**

Indicateur d'activité : Nombre de structures sanitaires contractualisées

Cette activité devait être réalisée avec le démarrage des activités du Projet de Renforcement de la Performance du Système de Santé (PRPSS). Le projet jusqu'à ce jour n'a pas encore démarré ses activités car la convention de financement de ce projet avec la Banque Mondiale qui devait être signée en mars 2019 a accusé un retard. Ce projet a trois composantes et c'est la composante 1 qui devait réaliser cette activité. Les trois composantes du projet sont :

- Composante 1 : Contrat de performance pour la gestion et la qualité technique dans les hôpitaux de références ;
- Composante 2 : Gestion de projet et appui aux politiques de santé ;
- Composante 3 : Composante d'intervention d'urgence conditionnelle.

- **Conduite de la phase pilote du DHIS2 communautaire**

Indicateur de l'activité : Nombre de districts sanitaires disposant de DHS2 communautaire

L'activité n'a pas été réalisée pour cause de retard de décaissement de fonds. C'est le fonds mondial qui devait financer cette activité. Les procédures de décaissement des fonds du fonds mondial sont très lentes si bien que les fonds ont été décaissés très tardivement, ce qui n'a pas permis la réalisation de l'activité.

18. Ministère des Mines et des Energies

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

18.1. Evaluation de la performance du MME

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cibla planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du document de la politique nationale des mines	GBENGBERTAN E Banimpo (DC)	Document de la politique nationale des mines validé	1	1	35 000 000	38 568 870	3	35 000 000	1,0	0,91	3	38 568 870
Conception du système d'information géologique et minier moderne, informatisé	SOGLE Damégare (DGMG)	Système d'information géologique et minier moderne, informatisé conçu	1	1	113 572 766	100 590 222	9	113 572 766	1,0	1,13	9	100 590 222
Conception de la cartographie des mines artisanales, à petite échelle et carrières clandestines sur l'étendue du territoire national	SOGLE Damégare (DGMG)	Cartographie des mines artisanales, à petite échelle et carrières clandestines sur l'étendue du territoire national conçue y compris bases de données exploitables sous forme de SIG	1	1	50 000 000	53 479 555	5	50 000 000	1,0	0,93	5	53 479 555
Mise à jour du modèle financier de la CEET	KAKATSI Mawusé (DG CEET)	Modèle financier de la CEET mis à jour	1	1	27 500 000	32 000 000	4	27 500 000	1,0	0,86	4	32 000 000
Mise en œuvre d'un système de protection des revenus (fourniture, installation et mise en exploitation)	KAKATSI Mawusé (DG CEET)	Système de protection des revenus pour les clients mis en œuvre	1	0	1 195 000 000	0	3	0	0,0	-	-	-
Création des académies solaires régionales du Togo	TIEM Bolidja (DG AT2ER)	Académies solaires créées	1	1	343 616 000	343 616 000	3	343 616 000	1,0	1,0	3	343 616 000

Déploiement d'un réseau national de distribution granulaire	TIEM Bolidja (DG AT2ER)	Réseau national de distribution granulaire déployé	1	1	284 870 787	284 870 787	3	284 870 787	1,0	1,0	3	284 870 787
TOTAL			7	6	2 049 559 553	854 570 378	12	1 756 765 331	0,86	2,06	14	995 313 006

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

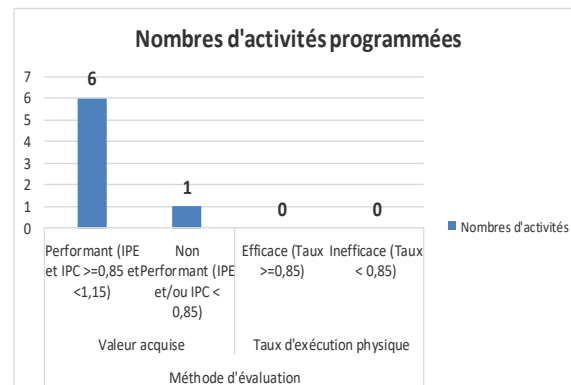
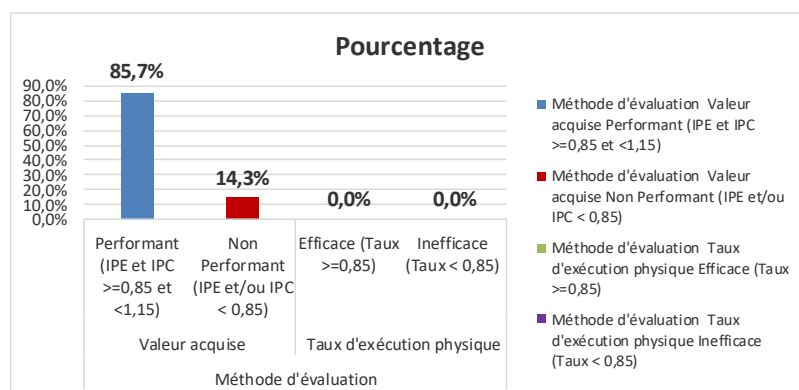
Selon le PTBA, le ministère des mines et des énergies a planifié 2 049 559 553 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers sept (7) indicateurs prévus pour les 12 mois de l'année 2019.

La valeur acquise de ces sept (7) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 1 756 765 331 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,86 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,06. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 14. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 995 313 006 FCFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre six (6) activités de réformes sur sept (7) ayant un coût, programmées en 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	85,7%	14,3%	0,0%	0,0%



En conclusion, le ministère des mines et des énergies n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes programmées pour l'année 2019.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du document de la politique nationale des mines** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0 et de 0,91. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Conception du système d'information géologique et minier moderne, informatisé** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0 et 1,13. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Conception de la cartographie des mines artisanales, à petite échelle et carrières clandestines sur l'étendue du territoire national** : La mise en œuvre de l'activité a été

efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 0,93. Le responsable de l'activité a été performant.

- **Mise à jour du modèle financier de la CEET :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 0,86. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en œuvre d'un système de protection des revenus (fourniture, installation et mise en exploitation) :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est égal à 0. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.
- **Création des académies solaires régionales du Togo :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.
- **Déploiement d'un réseau national de distribution granulaire :** la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité est performant.

18.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration du document de la politique nationale des mines**

Indicateur d'activité : Document de la politique nationale des mines disponible

Le document de politique minière du Togo a été élaboré puis validé en atelier national par les acteurs œuvrant dans ce secteur. Il faut noter que ledit document de politique minière s'articule autour de quatre (4) axes principaux ci-après :

- Axe 1 : renforcement de la gouvernance du secteur minier ;
- Axe 2 : développement des capacités et financement du secteur minier ;
- Axe 3 : développement de la recherche géologique et minière ;
- Axe 4 : promotion des modes d'exploitation et de transformation durables des ressources minières.

- **Conception du système d'information géologique et minier moderne, informatisé**

Indicateur d'activité : Système d'information géologique et minier moderne, informatisé conçu

Le Système d'information géologique et minier moderne, informatisé a été conçu. Toutefois, il reste l'appui et l'assistance aux utilisateurs. Il faut néanmoins relever que le SIGM est un outil, une plateforme promotionnelle du patrimoine géologique et minier du pays. Il permettra de gérer les données géo-minières, leur collecte, leur traitement, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données.

- **Conception de la cartographie des mines artisanales, à petite échelle et carrières clandestines sur l'étendue du territoire national**

Indicateur d'activité : Cartographie des mines artisanales sous forme de SIG disponible

Le rapport du consultant a fait l'objet de validation en atelier national en octobre 2019 à Lomé. Sur toute l'étendue du territoire national, 431 sites ont été répertoriés (carrières de sables, latérites, graviers, kaolin, or), à travers les villes de Lomé, Atakpamé, Sokodé, Kara, Dapaong.

- **Mise à jour du modèle financier de la CEET**

Indicateur d'activité : Modèle financier de la CEET mis à jour

Il a été procédé au recrutement du consultant qui a démarré sa prestation par l'analyse du modèle financier de la CEET élaboré en 2014. Ledit modèle a été actualisé en prenant en compte de nouvelles exigences en la matière.

- **Déploiement d'un réseau national de distribution granulaire**

Indicateur d'activité : Réseau national de distribution granulaire déployé

La réalisation de ladite activité est confiée au cabinet HORUS qui a démarré ses prestations le 25 Mars 2019 auprès de la Poste. Il a procédé à la formation des 40 agents superviseurs. Actuellement, plusieurs agents mobiles bancaires ont été déployés par la poste dans les zones rurales en vue d'assister, faciliter et accompagner les populations desdites zones au paiement des équipements et factures dédiés à leurs achats.

- **Création des académies solaires régionales du Togo**

Indicateur d'activité : Académies solaires créées

Cinquante (50) formateurs en installation et maintenance des équipements à base des énergies renouvelables ont été formés. A leur tour, ils ont formé plus de 3000 techniciens dans lesdites académies aux fins de les outiller à l'installation, entretien et maintenance des ouvrages solaires. Les récipiendaires ont récemment eu droit à leurs attestations.

b- Activités non réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mise en œuvre d'un système de protection des revenus (fourniture, installation et mise en exploitation)**

Indicateur de l'activité : Système de protection des revenus pour les clients mis en œuvre

Bien que les tâches inscrites au titre de cette année n'aient connu de démarrage, il faut dire que le contrat du soumissionnaire retenu a été signé en décembre. Le processus de passation du marché a connu un retard du fait qu'il était attendu du titulaire du marché la transmission des documents complémentaires à annexer au contrat en vue de garantir la fiabilité de la solution qu'il a proposé dans son offre. Les échanges entre les deux parties pour se mettre d'accord sur ce point ont pris beaucoup de temps.

19. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

19.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MASPFA

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotation)	montant exécuté	(mois)	VA=VP x cible atteinte /cible planifiée	IPE= VA/VP	IPC= VA/CR	EDA=DTP / IPE	ECA=VP/ IPC
Adaptation de l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS) au système LMD	Mme TCHASSI Adjendime Directrice ENFS	Nombre de textes adoptés	1	0,8	2 000 000	2 000 000	3	1 600 000	0,80	0,80	3,75	2 500 000
Elaboration du document des liens fonctionnels entre les services du ministère	M. SENYOH Kossi, Directeur des Affaires Administratives et Financières	Un document disponible	1	0,17	9 468 000	0	9	1 609 560	0,17	-	52,94	-
Extension du système d'information et de gestion dans la région de la Kara	M. ATANGUEGNIMA Lapara, Directeur DPSE	Système d'information et de gestion (SIG) dans la région de la Kara fonctionnel	1	1	5 000 000	5 000 000	4	5 000 000	1,00	1,00	4	5 000 000
Appui à l'intégration locale des réfugiés	M. Agbaro Akara, Juriste	Nombre de réfugiés ayant reçu des documents légaux d'intégration locale	982	982	50 000 000	50 000 000	5	50 000 000	1,00	1,00	5	50 000 000
Création du site web sur la protection de l'enfant	Mme GNANSA Koudjoukalo, Directrice DAED	Site web fonctionnel	1	1	3 115 250	3 115 250	4	3 115 250	1,00	1,00	4	3 115 250
Elaboration de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG)	Mme AÏSSAH Akanti OURO-AKONDO, Directrice générale DGGPF	Document de stratégie disponible	1	1	91 725 270	80 218 715	6	91 725 270	1,00	1,14	6	80 218 715
Mise en place du cadre national de concertation et de collaboration des acteurs du secteur du genre et de la promotion de la femme	Mme AÏSSAH Akanti OURO-AKONDO, Directrice générale DGGPF	Cadre de concertation fonctionnel	1	1	20 500 000	16 500 000	5	20 500 000	1,00	1,24	5	16 500 000

Elaboration du protocole et le dispositif de prise en charge des femmes et des filles victimes des VBG	Mme AÏSSAH Akanti OURO-AKONDO, Directrice générale du genre et de la promotion de la femme	Dispositif fonctionnel	1	0,26	5 000 000	2 000 000	6	1 300 000	0,26	0,65	23,08	7 692 308
TOTAL			989	987,23	186 808 520	158 833 965	12	186 474 191	0,998	1,17	12,02	159 118 738

19.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MASPFA

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%) / somme des pondérations des tâches
Réorganisation du ministère	Mme Tchabinandi KOLANI YENTCHARE Ministre	Nombre de textes disponible	1	0,3	3	30
TOTAL			1	0,3	3	30

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a planifié 186 805 520 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers huit (8) indicateurs prévus pour l'année 2019.

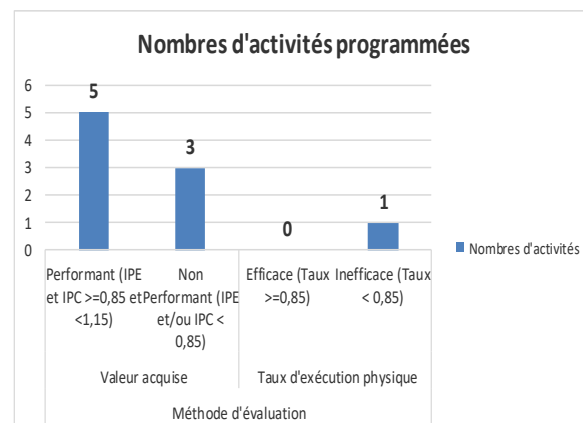
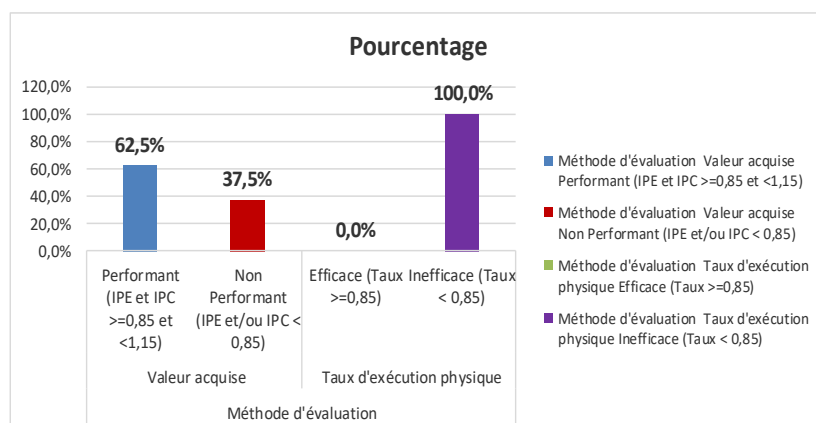
La valeur acquise de ces huit (8) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 174 850 080 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,998 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,17. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 12,02 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 159 118 738 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère n'a pas mis en œuvre toutes les activités de réformes ayant un coût au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'activité évaluée au taux d'exécution physique dans le tableau 2, son taux est de 30%.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et inefficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Extension du système d'information et de gestion dans la région de la Kara :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Appui à l'intégration locale des réfugiés :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Création du site web sur la protection de l'enfant :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Elaboration de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG) :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,14. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Mise en place du cadre national de concertation et de collaborateur des acteurs du secteur genre et de la promotion de la femme :** la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1 et 1,24. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Adaptation de l'école nationale de formation sociale (ENFS) au système LMD :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,8. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du document des liens fonctionnels entre les services du ministère :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,17. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant.
- **Elaboration du protocole et le dispositif de prise en charge des femmes et des filles victimes de VBG :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,26 et 0,65. Le responsable n'a pas été performant.
- **Réorganisation du ministère :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 30% à décembre 2019. Le responsable n'a pas été efficace parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.

19.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de neuf (9). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Extension du système d'information et de gestion dans la région de la Kara**

Indicateur de l'activité : Système d'information et de gestion (SIG) dans la région de la Kara fonctionnel

Le système d'information et de gestion (SIG) a été installé. Les équipements informatiques (ordinateurs et accessoires) sont acquis et déployés.

- **Appui à l'intégration locale des réfugiés**

Indicateur de l'activité : Nombre de réfugiés ayant reçu des documents légaux d'intégration locale

Les options de solutions ont été consignées et les réfugiés sont entrés en possession des documents légaux d'intégration locale.

- **Création du site web sur la protection de l'enfant**

Indicateur de l'activité : Site web fonctionnel

Les administrateurs sont formés et le site est opérationnel.

- **Elaboration de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre**

Indicateur de l'activité : Document de stratégie disponible

Le document de stratégie a été validé et finalisé.

- **Mise en place du cadre national de concertation et de collaborateur des acteurs du secteur genre et de la promotion de la femme**

Indicateur de l'activité : Cadre de concertation fonctionnel

Après l'organisation des ateliers régionaux de mise en place du cadre national de concertation, l'arrêté portant mise en place dudit cadre a été validé.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Réorganisation du ministère**

Indicateur de l'activité : Nombre de textes disponibles

Le décret qui fixe les attributions du ministre et qui porte organisation et fonctionnement du ministère et adopté en conseil des ministres le 09 décembre 2015, prend en compte la synergie des actions des quatre domaines et rend cohérent la coordination des interventions du ministère. Un atelier d'harmonisation de tous les décrets des ministères s'étant tenu à Kpalimé pour prendre en compte les réformes intervenues dans certains domaines, le processus est en cours.

- **Adaptation de l'école nationale de formation sociale (ENFS) au système**

Indicateur de l'activité : Nombre de texte disponible

Les curricula de formation ont été validés, la commission mixte (MASPFA & MESR) a été mise en place et les nouveaux textes ont été rédigés. Ils sont en attente de finalisation pour transmission au SGG.

- **Elaboration du document des liens fonctionnels entre les services du ministère**

Indicateur de l'activité : Document disponible

Seuls les TDR et l'appel à manifestation d'intérêt programmés pour le premier semestre ont été réalisés. Le processus ne s'est plus poursuivi compte tenu des blocages financiers.

- **Elaboration du protocole et le dispositif de prise en charge des femmes et des filles victimes de VBG**

Indicateur de l'activité : Dispositif fonctionnel

Les TDR et les protocoles de prise en charge des femmes et filles victimes de violence ont été rédigés. L'atelier de validation dudit protocole est en cours de préparation.

20. Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération

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

20.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MPDC

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
			2019	valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration du PIP triennal sur la base de l'analyse avantage-coût	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques du développement (DPPD)	Document de PIP	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1,00	1,00	12	10 000 000
Suivi de la mise en œuvre du Plan national de développement (PND) 2018-2022	Monsieur KAMAGA, Secrétaire technique (DSRP)	Rapport annuel de mise en œuvre du PND	1	0,75	7 670 000	5 000 000	12	5 752 000	0,75	1,15	16	6 666 667
Elaboration des rapports de Suivi physique des projets d'investissement publics	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques du développement (DPPD)	Nombres de projets suivis	25	28	10 000 000	10 000 000	12	11 200 000	1,12	1,12	10,71	8 928 571
Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017	HEVI DCNEE	Documents de Comptes nationaux 2016 et 2017	2	2	90 456 000	90 456 000	12	90 456 000	1,00	1,00	12	90 456 000

Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local (SATI)	MR DEMAKOU Directeur DOST	Schémas d'aménagement transfrontalier intégré	1	1	10 000 000	10 000 000	12	10 000 000	1,00	1,00	12	10 000 000
TOTAL			30	32,75	128 126 000	125 456 000	12	139 870 883	1,09	1,11	10,99	114 921 527

20.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MPDC

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD	Monsieur MEATCHI, Directeur de la planification et des politiques de développement (DPPD)	Nombre de politiques revues conformément aux ODD et au PND	1	1	12	100
TOTAL			1	1	12	100

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la planification du développement et de la coopération a planifié 128 126 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers cinq (5) indicateurs prévus pour l'année 2019.

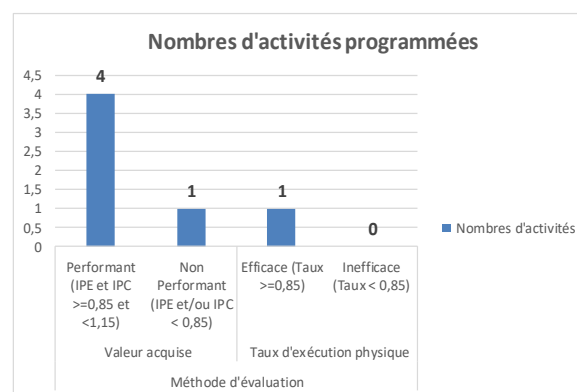
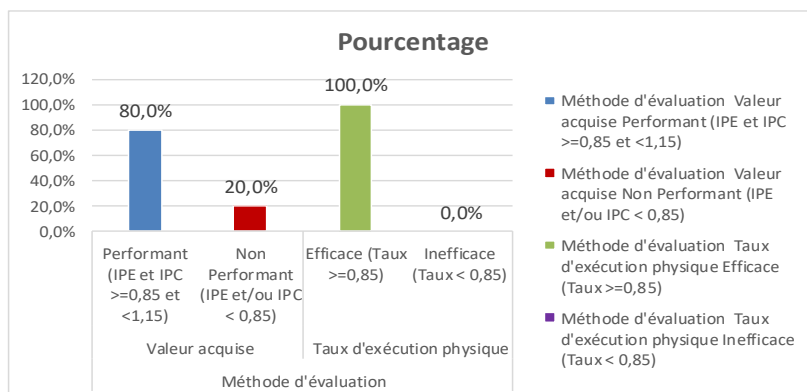
La valeur acquise de ces cinq (5) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 139 870 883 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,09 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10,99 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 114 921 527 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre quatre (04) activités de réformes sur cinq (05) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités de réformes programmées au cours de l'année est de 100,0%. Sur une prévision de 1, la cible atteinte est de 1 soit un taux de 100,0% de la cible planifiée.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	80,0%	20,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère de la planification du développement et de la coopération a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Elaboration du PIP triennal sur la base de l'analyse avantage-coût** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration du rapport bilan de mise en œuvre du PND** : la mise en œuvre de l'activité a été non performante car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 0,75 et 1,15. Le responsable de cette activité n'a pas été performant.
- **Elaboration des rapports de suivi physique des projets d'investissement publics** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1,12. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local (SATI)** : la mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD** : taux d'exécution physique de l'activité est de 100%. Le responsable de l'activité a été efficace.

20.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de six (6). L'état de mise en œuvre se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

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

Indicateur de l'activité : PIP 2019-2021 actualisé et PIP 2020-2022 élaboré sur la base de l'analyse coût-avantage

Le programme d'investissements publics (PIP) 2019-2021 est actualisé et en cours de mise en œuvre. Le processus d'élaboration du PIP 2019-2021 a connu la mise en œuvre d'une réforme phare qui porte sur la mise en place du Comité PIP en novembre 2017. Le PIP 2019-2021 a connu les 03 phases, à savoir le PIP 2019-2021 initial, le PIP 2019-2021 cadré et le PIP 2019-2021 final. En outre, une lettre circulaire du Ministre de l'économie et des finances a été envoyée à tous les ministères et institutions de la République pour souligner qu'aucun projet ne sera budgétisé s'il n'est pas programmé dans le PIP et une lettre circulaire du Ministre de la Planification a été également envoyée pour préciser qu'aucun projet ne pourrait être pris dans le PIP s'il ne respecte pas les critères contenus dans le manuel.

Concernant le PIP 2020-2022, le processus a connu la mise en œuvre d'une réforme phare qui porte sur l'élaboration du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public et la formation des acteurs des ministères et des institutions de la

République sur l'utilisation dudit manuel. Ceci a permis de faire un apurement du PIP 2020-2022 pour faire sortir les activités de fonctionnement qui étaient préalablement considérées comme investissements et contenus dans le PIP. Le PIP 2020-2022 initial a été validé par le Comité PIP en mars 2019 et le PIP 2020-2022 cadré qui a respecté les plafonds de la lettre de cadrage a été validé par le Comité PIP en septembre 2019. Une évaluation ex-ante a été faite sur les nouveaux projets avant leur inscription au PIP 2020-2022 cadré. Le PIP final a été élaboré en janvier 2020.

- **Elaboration des rapports de suivi physique des projets d'investissement publics**

Indicateur de l'activité : Nombre de projets suivis

Cette activité a été réalisée en collaborations avec les ministères impliqués et les directions régionales dans les cinq régions du Togo du 19 décembre au 10 janvier et a permis de suivre 28 grands projets du PIP financés par les ressources extérieures et les ressources intérieures.

- **Elaboration des comptes nationaux 2016 et 2017**

Indicateur de l'activité : Documents de Comptes nationaux 2016 et 2017

Les comptes nationaux définitifs 2016 et comptes nationaux provisoires 2017 ont été élaborés en 2019 par l'INSEED.

Concernant le rebasage du PIB, le rapport provisoire relatif à l'enquête sur les flux transfrontaliers non enregistrés est disponible. Le rapport provisoire relatif à l'enquête sur la production artisanale des mines au Togo est disponible. Le tableau d'analyse des résultats sur l'enquête sur les institutions sans but lucratif (ISBL) au Togo est édité. L'enquête sur la recherche et le développement (R&D) est en cours.

- **Revue des politiques sectorielles pour les aligner sur le PND et les ODD**

Indicateur de l'activité : Nombre de politiques revues conformément aux ODD et au PND

La Politique de la recherche, la politique de l'inclusion financière, la politique de l'eau et la politique de la justice ont été revues en 2019 pour les aligner sur le PND et les ODD en collaboration avec les ministères concernés par ces politiques.

- **Elaboration d'un schéma d'aménagement transfrontalier intégré local (SATI)**

Indicateur de l'activité : Schémas d'aménagement transfrontalier intégré

L'activité de géo localisation des infrastructures et équipement est réalisée et la cartographie est élaborée. La phase de développement du schéma et de programmation qui consiste à identifier les programmes et projets de développement sera réalisée en 2020.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Elaboration du rapport bilan de mise en œuvre du PND**

Indicateur de l'activité : Rapport annuel de mise en œuvre du PND

Une équipe technique d'élaboration du rapport du PND a été mise en place et a permis d'élaborer en septembre 2019, le rapport intérimaire 2018 de mise en œuvre du PND 2018-2022.

c- Activités réalisées hors PTBA 2019

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

- **Elaboration des outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics**

Indicateur de l'activité : Outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics disponibles

Le MPDC a élaboré lors d'une retraite de travail tenue à Lomé du 20 au 27 mai 2019 les outils d'opérationnalisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics. Cette retraite a connu la participation de 15 cadres venus du ministère chargé de la planification, du ministère chargé des finances, du ministère chargé de l'industrie, du ministère chargé de l'eau et du ministère chargé des infrastructures.

- **Formation des cadres des ministères et institutions de la République sur le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics**

Indicateur de l'activité : Nombre de cadres formés

Le MPDC a formé environ 120 cadres des ministères et institution de la République le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissements publics du 29 juillet au 09 août 2019. Les formations spécifiques dans les ministères chargés de la santé, de l'enseignement primaire, de l'agriculture et des transports ont permis de former environ 150 cadres desdits ministères sur le manuel entre septembre et octobre 2019. Les membres du comité PIP ont été formés sur ledit manuel du 04 au 08 novembre 2019. Au total, en 2019, environ 300 personnes ont été formées sur ledit manuel.

21. Ministère chargé de l'Enseignement Technique, de la Formation et de l'Insertion Professionnelle

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du ministère de l'enseignement technique, de la formation et de l'insertion professionnelle a été faite par la méthode de la valeur acquise. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

21.1. Evaluation de la performance du METFIP

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin juin 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement des capacités des enseignants d'informatique de l'ETFP	Mme ADAM-TSAR Directrice DEST	Nombre d'enseignants/formateurs d'informatique de l'ETFP formés	89	89	12 000 000	12 000 000	6	12 000 000	1,0	1,0	6	12 000 000
Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays	M. TCHENDO Directeur DFPA	Nombre de villes où les apprenants bénéficient de la formation duale	3	3	6 700 000	6 700 000	10	6 700 000	1,0	1,0	10	6 700 000
Elaboration des guides pédagogiques des programmes des BT	Mme YABI D. A. DPP	Nombre de guides pédagogiques des programmes des BT élaborés	2	2	6 000 000	6 000 000	5	6 000 000	1,0	1,0	5	6 000 000
Elaboration des guides pédagogiques et d'évaluation des programmes en approche par compétence (APC) avec alternance étude-travail	Mme YABI D. A. DPP	Nombre de guides pédagogiques et d'évaluation en APC	2	2	6 000 000	6 000 000	5	6 000 000	1,0	1,0	5	6 000 000
TOTAL			96	96	30 700 000	30 700 000	10	30 700 000	1,0	1,0	10	30 700 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

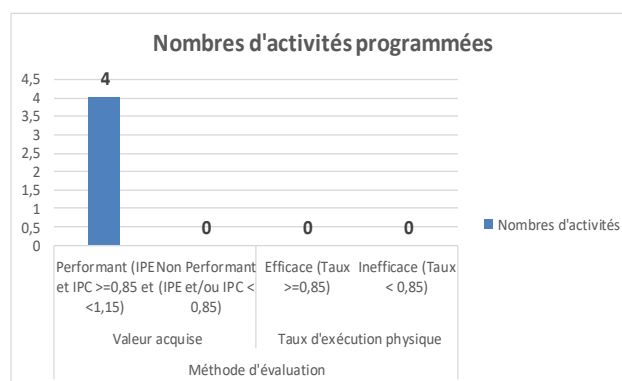
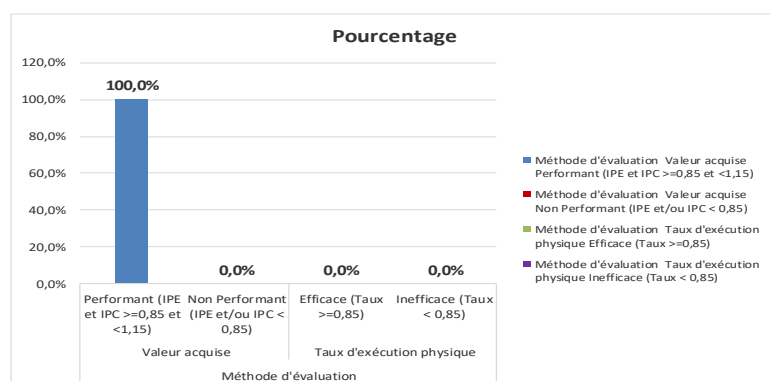
Selon le PTBA, le ministère de l'enseignement technique, de la formation et de l'insertion professionnelle a planifié 30 700 000 FCFA pour atteindre des résultats mesurés à travers quatre (4) indicateurs prévus pour l'année 2019.

La valeur acquise de ces quatre (4) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 30 700 000 FCFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1,0 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,0. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 30 700 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le ci-dessus, il est à noter que le ministère a mis en œuvre les quatre (4) activités de réformes ayant un coût programmé en 2019.

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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	-	-



En conclusion, le ministère de l'enseignement technique, de la formation et de l'insertion professionnelle a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019.

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

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

- **Renforcement des capacités des enseignants d'informatique de l'ETFP** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.
- **Elaboration des guides pédagogiques des programmes des BT** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.

- **Elaboration des guides pédagogiques et d'évaluation des programmes en approche par compétence (APC) avec alternance étude-travail** : la mise en œuvre de cette activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1. Le responsable de cette activité a été performant.

21.2. Etat d'exécution des activités programmées

La programmation des activités de réforme au titre de l'année 2019 sont au nombre de quatre (4). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Renforcement des capacités des enseignants d'informatique de l'ETFP**

Indicateur de l'activité : Nombre d'enseignants/formateurs d'informatique de l'ETFP formés

L'élaboration des termes de référence ont été réalisées suivi de sa validation. Le lancement du dossier d'appel à concurrence et enregistrement des candidatures a été également réalisé avec un retard car le décaissement de la ligne budgétaire n'était pas vite mis à la disposition de la direction.

Mais notons que du 07 au 10 août 2019, quarante (40) enseignants du public et quarante-neuf (49) du privé soient quatre-vingt-neuf enseignants (89) d'informatique ont été formés sur les modules de l'environnement Windows : Les logiciels (Word, Excel et Powerpoint).

- **Extension de la formation duale de type coopératif dans d'autres villes du pays**

Indicateur de l'activité : Nombre de villes où les apprenants bénéficient de la formation duale

En matière d'extension de la formation duale de type coopératif à Atakpamé, Kara et Dapaong, des centres de formation sont réellement ouverts et fonctionnels. Ce qui amène l'effectif total des six villes à 616 apprenants.

Dans ce processus, du 22 au 24 janvier 2019 à Kpalimé, une présentation de la plateforme de mutualisation aux responsables des centres de formation agricole et rurale (GIZ EFTPA) a été faite et du 24 au 25 avril 2019, celle des responsables centraux de l'ETFP (GIZ EFTPA) à Notsé.

Au cours du mois de mars, des projets de textes sur les titres professionnels ont été également élaborés à Kpalimé : (i) du 12 au 16 mars 2019 une tournée de lancement officiel de la rentrée duale dans les centres de formation a été effectuée avec remise d'attestations aux sortants de la première promotion.

Au cours du premier semestre 2019, plusieurs formations au profit des formateurs et acteurs du dual ont été organisées, à savoir : (i) du 04 au 08 février 2019, Formation de 80 formateurs endogènes et exogènes dans les six (06) villes (Tsévié, Kpalimé, Sokodé, Atakpamé, Kara, Dapaong) du dual coopératif à l'utilisation des livrets pédagogiques et en andragogie ; (ii) du 17 au 18 avril 2019, Formation de 32 acteurs du dual des six (06) villes sur le montage des dossiers techniques de financement du FNAFPP à Kara et (iii) du 17 au 21 juin 2019, Formation de 22 formateurs des six villes du dual à l'outil FODA (Formation en Développement des Affaires) à Kara.

- **Elaboration des guides pédagogiques des programmes des BT**

Indicateur de l'activité : Nombre de guides pédagogiques des programmes des BT élaborés

L'élaboration des termes de références suivi de la mise en place de l'équipe d'élaboration ont été réalisées en février et mars 2019. Jusqu'à fin décembre, des guides pédagogiques des BT Restauration et BT hébergement ont été élaborés.

- **Elaboration des guides pédagogiques et d'évaluation des programmes en approche par compétence (APC) avec alternance étude-travail**

Indicateur de l'activité : Nombre de guides pédagogiques et d'évaluation en APC

A fin décembre 2019, un guide pédagogique et un guide d'évaluation ont été élaborés.

22. Ministère de la Culture, du Tourisme et des Loisirs

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre des réformes du ministère de la culture, du tourisme et des loisirs a été faite par la méthode de la valeur acquise et par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

22.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MCTL

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place des statistiques touristiques de base : Collecte et traitement des entrées aux frontières)	KADANGA	Rapport des ateliers	1	1	20 000 000	19 887 512	3	20 000 000	1,00	1,01	3	19 887 512
Tenue des assises nationales sur la formation touristique et hôtelière	AYIM	Rapport de la journée des assises	1	0,3	10 000 000	0	2	3 000 000	0,30	-	6,67	-
TOTAL			2	1,03	30 000 000	19 887 512	6	19 500 000	0,65	0,98	9,23	30 596 172

22.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MCTL

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Réorganisation du Ministère	ATARA	Décret portant organisation du MTCL	1	0,63	3	63
Adoption des textes régissant le fonctionnement du Fonds de promotion et de développement touristique	ATARA	Décret portant organisation et fonctionnement du Fonds de Promotion et de Développement Touristique	1	0,32	1	32
Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT)	WOWUI	Loi portant création	1	0,82	5	82
Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)	N'DAAM	Décret de création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST) disponible	1	0,63	1	63
Création d'un comité national du patrimoine culturel	TIEM	Décret de création pris	1	0,56	1	56
TOTAL			5	2,96	5	59,2

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère de la culture, du tourisme et des loisirs a planifié 30 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers deux (2) indicateurs prévus pour l'année 2019.

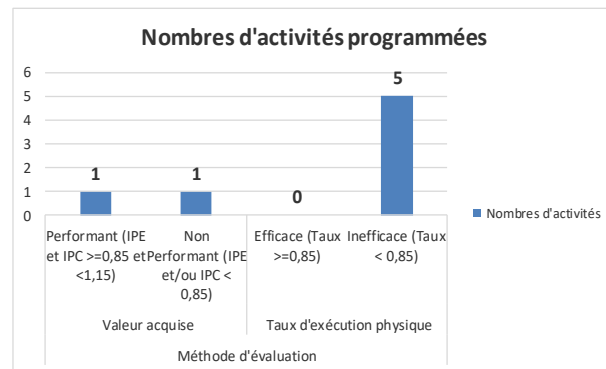
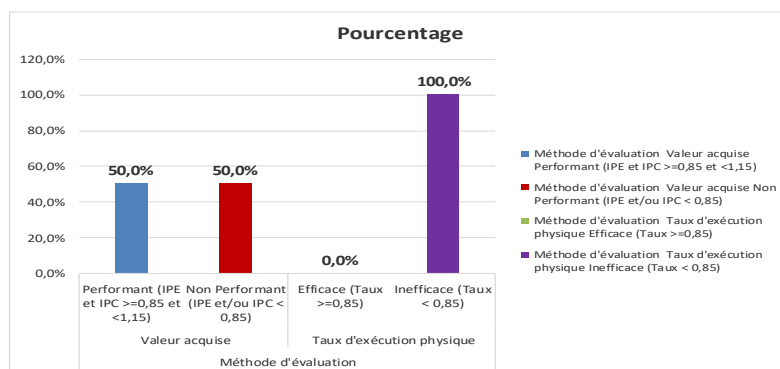
La valeur acquise de ces deux (2) activités évaluées selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 19 500 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,65 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,98. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 9,23 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 30 596 172 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre une activité de réformes sur deux (2) ayant un coût, programmées au cours de l'année 2019.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités évaluées au taux d'exécution physique dans le tableau 2, le taux moyen d'exécution physique des activités est de 59,2% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers cinq (5) indicateurs. Sur une prévision de cinq (5), La cible atteinte est de 2,96 soit 59,2% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%



En conclusion, le ministère de la culture, du tourisme et des loisirs n'a pas été performant dans la mise en œuvre des activités de réformes ayant un coût ni efficace pour celles dont les coûts n'ont pas pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Mise en place des statistiques touristiques de base : Collecte et traitement des entrées aux frontières) :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et IPC sont respectivement de 1 et 1,01. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Tenue des assises nationales sur la formation touristique et hôtelière :** la mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,30. L'IPC n'a pas été calculé car aucune dépense n'a été exécutée. Le responsable de l'activité n'a pas été performant parce que la totalité des tâches programmées n'ont pas été mises en œuvre.
- **Réorganisation du Ministère :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 63%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Adoption des textes régissant le fonctionnement du Fonds de promotion et de développement touristique :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 32%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT) :** Le taux d'exécution physique de cette activité est de 82%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST) :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 63%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.
- **Création d'un comité national du patrimoine culturel :** le taux d'exécution physique de cette activité est de 56%. Le responsable n'a pas été efficace par ce qu'il n'a mis en œuvre au moins 85% des tâches programmées en 2019.

22.3. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de sept (7). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

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

- **Mise en place des statistiques touristiques de base : Collecte et traitement des entrées aux frontières)**

Indicateur de l'activité : Rapport des ateliers

Des ateliers de sensibilisation et de formation sur les statistiques du tourisme ont été organisés à Lomé, Kpalimé et Kara en décembre 2019 pour outiller les différents partenaires sur les nouvelles méthodes de collecte envisagées par le MCTL. En collaboration avec le ministère chargé de l'immigration, l'INSEED et la BECEAO ces ateliers ont abouti à des résolutions pour des bonnes pratiques afin de faciliter la collecte et le traitement des données aux frontières et dans les unités d'accueil des touristes.

b- Activités partiellement réalisées à fin décembre 2019

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

- **Tenue des assises nationales sur la formation touristique et hôtelière**

Indicateur de l'activité : Rapport de la journée des assises

Il s'agit de réunir, à travers un atelier national, toutes les parties prenantes à la formation touristique et hôtelière pour réfléchir sur l'adéquation des curricula actuels de formation aux exigences du monde du travail.

Cette activité n'a pas été réalisée parce que la personne responsable souhaitait que l'équipe d'organisation puisse être soutenue par un consultant international mais l'appel à candidatures n'a pu être fait par manque de fonds au moment opportun. Toutefois, un comité d'organisation a été mis en place et les réunions de ce comité se poursuivent jusqu'alors.

- **Poursuite de la réorganisation du Ministère**

Indicateur de l'activité : Décret d'organisation du MCTL.

Les textes d'organisation du ministère sont obsolètes et inadéquats par rapport à la configuration actuelle du ministère. Cette activité vise donc la redéfinition des attributions selon les nouvelles orientations données aux différents démembrements du MCTL et la formalisation de cette nouvelle restructuration dans un décret et un arrêté.

Le décret et l'arrêté sont élaborés, validés par le service technique du ministère et envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour première lecture.

- **Adoption des textes régissant le fonctionnement du Fonds de promotion et de développement du tourisme :**

Indicateur de l'activité : Décret portant organisation et fonctionnement du Fonds de Promotion et de Développement du Tourisme.

Les textes de fonctionnement du fonds de promotion et de développement du tourisme sont obsolètes et ne répondent plus aux nouvelles orientations voulues pour ce fonds. Il s'agit donc pour cette activité de valider de nouveaux textes à travers un décret cadrant effectivement avec les nouvelles exigences liées à ce fonds.

L'avant-projet du décret est actuellement en élaboration.

- **Création de l'agence nationale de développement touristique (ANDT)**

Indicateur de l'activité : Loi portant création

L'activité consiste à mettre en place une agence autonome de gestion du tourisme en lieu et place de l'office du tourisme qui existe encore dans les textes mais qui n'est en réalité pas opérationnel.

Le texte de l'avant-projet de loi et l'exposé de motifs sont élaborés, examinés et validés en séance de travail plus élargies par le ministère. Actuellement ces documents sont en deuxième lecture au secrétariat général du gouvernement. La création d'une agence, demande beaucoup d'étapes dans sa

réalisation du fait des implications techniques ce qui explique qu'elle ne soit pas encore totalement réalisée.

- **Création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST)**

Indicateur de l'activité : Décret de création du Conseil Supérieur du Tourisme (CST) disponible.

Il s'agit de créer une instance interministérielle supérieure pour les grandes décisions concernant le tourisme et pour faciliter la mise en place de grands projets touristiques à l'échelle nationale.

Le projet de décret a été envoyé en première lecture au secrétariat général du gouvernement mais nécessite que le processus soit repris.

- **Création d'un comité national du patrimoine culturel**

Indicateur de l'activité : Arrêté de création pris

L'activité consiste à mettre en place un comité en charge du patrimoine culturel togolais en lieu et place de la commission ad hoc qui avait été créé sur proposition de l'UNESCO afin de disposer réellement de personnes spécialement disponibles pour le patrimoine culturel. Elle n'a pas été réalisée à cause de la lenteur dans la rédaction des textes désignant les personnes ciblées pour faire partie de ce comité.

Toutefois, la note de cadrage et l'avant-projet de l'arrêté portant mise en place du comité sont élaborés.

23. Ministère des Droits de l'Homme et des Relations avec les Institutions de la République

L'évaluation de la mise en œuvre des réformes du ministère des droits de l'homme et des relations avec les institutions de la république a été faite pour certaines activités par la méthode de la valeur acquise et pour d'autres par le taux d'exécution physique. Il a été également fait l'état d'exécution des activités programmées.

23.1. Tableau 1 : Evaluation de la performance du MDHRIR

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
			2019	Valeur de l'indicateur réalisée à fin décembre 2019	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Organisation d'un atelier de formation des agents des départements ministériels sur l'approche basée sur les droits de l'homme	Mme MENSAH-PIERUCCI Tchotcho Marcelline / DGCD	Nombre d'agents formés en ABDH	35	35	5 000 000	5 000 000	2	5 000 000	1,0	1,0	2	5 000 000
TOTAL			35	35	5 000 000	5 000 000	2	5 000 000	1,0	1,0	2	5 000 000

23.2. Tableau 2 : Evaluation de l'efficacité du MDHRIR

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	Cible planifiée 2019	Cible atteinte à fin décembre 2019	Durée totale planifiée (DTP)	Taux d'exécution physique (%)/somme des pondérations des tâches
Réorganisation du secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme	M. ATCHOLE Essodong /SG	Projet de décret transmis au SGG	1	1	4	100
Appui au renouvellement des membres de la CNDH conformément à la nouvelle loi organique	M. ROWLAND Komlavi	Nombre d'institution renouvelée	1	1	3	100
TOTAL			2	2	5	100

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère des droits de l'homme et des relations avec les institutions de la république a planifié 5 000 000 F CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers un (1) indicateur prévu pour l'année 2019.

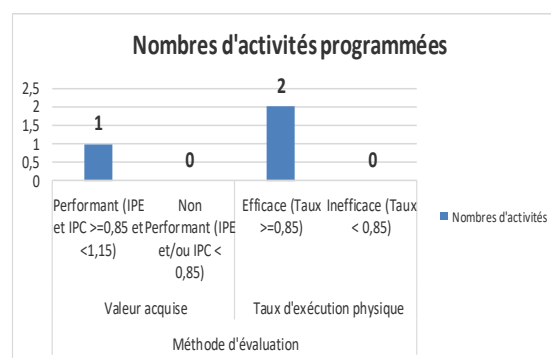
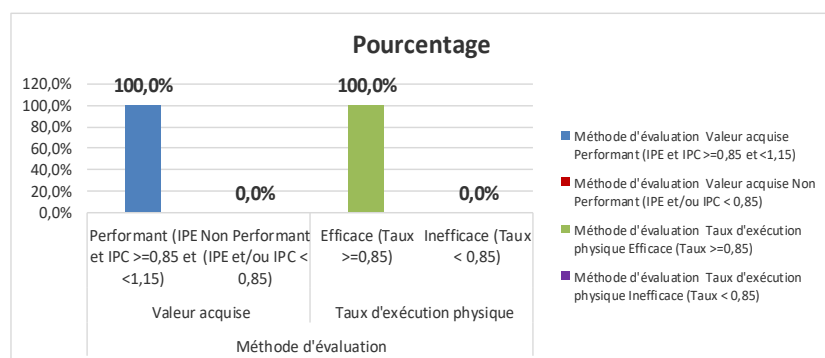
La valeur acquise de l'activité évaluée selon la méthode de la valeur acquise, c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est de 5 000 000 F CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 1 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 2 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 5 000 000 F CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau 1, il est à noter que le ministère a mis en œuvre l'activité de réformes ayant un coût, programmée au cours de l'année 2019.

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 des activités est de 100,0% à fin décembre 2019. Les résultats de ces activités sont mesurés à travers deux (2) indicateurs. Sur une prévision de deux (2), la cible atteinte est de 2 soit 100,0% 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 $< 0,85$)
Pourcentage	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%



En conclusion, le ministère des droits de l'homme et des relations avec les institutions de la république a été performant dans la mise en œuvre des activités programmées en 2019, notamment pour celles ayant un coût et efficace dans la réalisation des activités dont les coûts n'ont pu être estimés.

b- Interprétation par activité des résultats de l'évaluation

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

- **Organisation d'un atelier de formation des agents des départements ministériels sur l'approche basée sur les droits de l'homme** : la mise en œuvre de cette activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont respectivement de 1,0. Le responsable de l'activité a été performant.
- **Réorganisation du secrétariat d'Etat chargé des droits de l'homme** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.
- **Appui au renouvellement des membres de la CNDH conformément à la nouvelle loi organique** : le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Le responsable a été efficace par ce qu'il a mis en œuvre les 100% des tâches programmées en 2019.

23.2. Etat d'exécution des activités programmées

Les activités de réformes programmées au titre de l'année 2019 sont au nombre de trois (3). L'état d'exécution se présente comme suit :

a- Activités réalisées à fin décembre 2019

Toutes les trois (3) activités programmées ont été réalisées. Il s'agit de :

- **Organisation d'un atelier de formation des agents des départements ministériels sur l'approche basée sur les droits de l'homme** :

Indicateur d'activité : Nombre d'agents formés en ABDH

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

- **Réorganisation du ministère des droits de l'homme et des relations avec les institutions de la République**

Indicateur d'activité : Projet de décret transmis au secrétariat général du gouvernement (SGG) pour son adoption en conseil des ministres

Le projet de décret est validé par les parties prenantes puis envoyé au Secrétariat général du gouvernement pour avis et transmission en vue de son adoption par le Conseil de ministres. Dans le processus du suivi pour son adoption en conseil des ministres, le projet de décret a fait l'objet en juillet, d'une première étude par la sous-commission interministérielle qui l'a validé. Le texte passera en seconde étude devant la commission interministérielle avant son adoption en conseil des ministres.

- **Appui au renouvellement des membres de la CNDH conformément à la nouvelle loi organique**

Indicateur d'activité : Nombre d'institution renouvelée

Tout comme la précédente, cette activité a été réalisée dans le délai conformément à la programmation faite dans le PTBA 2019. La CNDH, dans sa composition actuelle est renouvelée. L'institution compte aujourd'hui neuf (09) nouveaux membres élus par l'Assemblée nationale. Ils ont été installés après la prestation de serment devant le parlement.

Conclusion et recommandations

La volonté du Gouvernement de mener des réformes pour une meilleure gestion des affaires publiques s'est concrétisée une fois encore à fin décembre 2019, par de nombreuses réalisations dans les départements ministériels et institutions de l'Etat.

Au total, 215 activités de réformes ont été programmées, 129 ont été réalisées, 70 sont en cours de réalisation et 16 non réalisées soit 92,6% des activités réalisées ou en cours de réalisation.

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.

Tous les 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.