

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE			
a. Données du projet			
Titre du projet : Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG) Phase II			
Code du projet: P-TG-K00-009	Numéro de(s) instrument(s) de financement: 59001155002101		
Type de projet : Appui budgétaire	Secteur: Gouvernance économique et financière		
Pays: Togo	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)	
Date d'approbation : 1/11/2011	Montants annulés : 0	Date initiale de décaissement : décembre 2011	
Date de signature : 29/11/2011	Financements complémentaires : 0	Date initiale de clôture : 31/03/2013	
Date d'entrée en vigueur : 29/11/2011	Restructuration :	Délai révisé du décaissement :	
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : Décembre 2011	Prorogations (préciser les dates) :	Date de clôture révisée :	
Date réelle du 1 ^{er} décaissement : 28/12/2011			
b. Sources de financement			
Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt :			
Don :FAD Pilier I de la FEF	20	20	100%
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	20	20	100%
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) / Ministère de l'Economie et des Finances			
c. Responsable du projet au sein de la Banque			
Fonction	A l'approbation	A l'achèvement	
Directeur régional	M. JANVIER K.LISTSE, ORWA	M. J. K. LISTSE, Directeur ORWA	
Directeur sectoriel	M. I. LOBE-NDOUMBE, OSGE	M. I.LOBE-NDOUMBE, Directeur, OSGE	
Responsable sectoriel	M. S.N'GUESSAN, Chef de Division, p.i OSGE.1	JEAN LUC BERNASCONI, Chef de Division OSGE1	
Coordinateur d'activités			
Coordonnateur d'activités suppléant			
Chef de l'équipe du RAP		Achille TOTO SAME, Expert principal en GFP, OSGE 1	
Membres de l'équipe du RAP		Kokou HHOMAWOO, Expert en NTIC, OSGE.2 Baba TOP, Consultant économiste	
d. Données des Rapports			
Date du RAP :			
Dates de la mission du RAP :	De : 17 février 2013	Au : 22 février 2013	
Date de RAP-EVN : 07 janvier 2015			
Évaluateur/consultant : SIE TIOYE ANTOINE MARIE		Reviseur/Consultant : SANOU MATHIAS	

2. DESCRIPTION DU PROJET

a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

Le Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance, phase 2 (PARG-2) est une opération d'appui budgétaire qui s'inscrivait dans le cadre du Pilier 1 de la Facilité en faveur des Etats fragiles (FEF) pour la période du FAD XII. Le soutien de la Banque offrait au Gouvernement l'opportunité de réduire au minimum les tensions de trésorerie tout en sauvegardant les allocations budgétaires aux secteurs sociaux. Il se justifiait par la fragilité de l'économie togolaise, suite à quinze années de crise sociopolitique et l'interruption de l'aide de la Communauté internationale que le pays avait connu. En dépit de la reprise progressive des activités économiques, beaucoup de défis restaient à relever pour que le pays sorte durablement de sa situation de fragilité. Le PARG-2 revêtait une importance capitale pour l'amélioration de la stabilité macroéconomique et budgétaire, ainsi que pour la consolidation du processus de paix. La mise en œuvre des mesures du Programme devaient permettre de consolider les acquis des réformes structurelles menées jusqu'ici par le Gouvernement pour une croissance économique et une réduction durables de la pauvreté.

b. Objectifs et Effets attendus:

L'objectif du programme est d'appuyer les réformes structurelles pour une croissance soutenue et durable. Les objectifs spécifiques visent d'une part l'amélioration de l'environnement des affaires et d'autre part la consolidation des réformes en matière de gestion des finances publiques.

Les effets attendus sont au nombre de deux :

Effet 1 : l'environnement des affaires est amélioré

- 1.1 Nombre des administrations publiques auxquelles les opérateurs économiques ont affaire pour la création de leurs entreprises
- 1.2 Délai de création des entreprises
- 1.3 Coût de création des entreprises
- 1.4 Protection

Effet 2 : La gestion des finances est consolidée

- 2.1 Le système de contrôle interne est renforcé
- 2.2 Mise en concurrence, passation des marchés
- 2.3 Examen des lois de finances par le Parlement (PI-27)

c. Produits et bénéficiaires visées:

Les produits suivants sont **attendus du Programme** :

Composante 1 :

Produit 1.1 le Code des investissements, des douanes est révisé
Indicateur 1.1: Nouveaux Codes révisés.

Produit 1.2 : la mise en place du guichet unique est finalisée

Indicateur 1.2: guichet unique pour la création des entreprises opérationnel.

Composante 2

Produit 2.1 : les Capacités des magistrats de la Cour des Comptes et du personnel de soutien sont renforcées
Indicateur 2.1: Nombres de Magistrats de la Cour des Comptes et du personnel de soutien formés.

Produit 2.2 : le manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes est élaboré
Indicateur 2.2: Production du manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes.

Produit 2.3 : Les Capacités des inspecteurs de l'IGF sont renforcées.
Indicateur 2.3: Nombre d'inspecteurs de l'IGF formés.

Produit 2.4 : L'ARMP, la DNMP et les CGMP sont opérationnalisés
Indicateur 2.4: Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP.

La principale bénéficiaire indirecte du Programme devait être la population togolaise et plus spécialement les couches les plus démunies pour lesquelles le Gouvernement aurait pu consacrer davantage de moyens dans le cadre des programmes de lutte contre la pauvreté grâce à une meilleure gestion des ressources publiques. Les autres bénéficiaires étaient: (i) les administrations financières de l'Etat dont les capacités opérationnelles devaient être renforcées grâce à la mise en œuvre des réformes de rationalisation de la gestion des finances publiques; (ii) les fonctionnaires en activité et aussi les retraités de la Fonction publique qui devaient bénéficier de la célérité de traitement des dossiers de paiement de leurs salaires et pensions à travers le SIGFIP.

d. Principales activités/Composantes:

Le PARG-2 comprend deux composantes que sont : (i) la poursuite de l'amélioration de l'environnement des affaires et (ii) le renforcement de la rationalisation de la gestion des finances publiques. Les principales mesures à prendre, sous PARG-2, sont les suivantes :

A. Poursuite de l'amélioration de l'environnement des affaires

- Adoption du Code des douanes révisé
- Adoption du nouveau Décret portant organisation et attribution de l'Administration des Douanes
- Adoption du livre de procédures fiscales et la Charte du contribuable vérifié dans le cadre de la simplification du Code des Impôts
- Adoption de l'Arrêté interministériel pour la mise en œuvre de la Charte des petites et moyennes entreprises ;
- Adoption du Décret d'application de la loi N° 2004-013 du 15 juin 2004 portant création des Centres de Gestion Agréés (CGA)
- Mise place du Guichet unique comprenant les représentants des différentes administrations impliquées avec délégation de signature
- Mise à la disposition du nouveau guichet unique d'un local adéquat et fonctionnel permettant à la fois un fonctionnement rationnel et une plus grande visibilité de l'Institution dans le monde des affaires
- Adoption du Code minier de 1996 révisé.

B. Consolidation de la rationalisation de la gestion des finances publiques

- Mise en place un dispositif institutionnel de mise en œuvre du SIGFIP
- Adoption mise en œuvre d'un programme de formation des différents Organes que sont : les services de contrôle des marchés publics, la Direction nationale de contrôle des marchés publics et l'Autorité de Régulation des Marchés publics
- Elaboration du Manuel de procédure de la Cour des comptes
- Formation des magistrats et du personnel de soutien de la Cour des Comptes
- Elaboration du Guide de vérification de l'IGE
- Réalisation de l'Etude diagnostique relative à la rationalisation du Contrôle financier

3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR)

PERTINENCE

a. Pertinence de l'objectif de développement du projet :

Le PARG-2 s'inscrit dans la continuité des réformes déjà engagées par le Gouvernement avec le soutien de la Banque Mondiale, du FMI, de l'UE et de la BAD en matière de gouvernance. Le Togo étant un État fragile, il était important de continuer à lui apporter un appui pour la promotion de la bonne gouvernance et gestion des finances publiques axée sur les résultats. Il est aligné sur le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Complet (DSRP-C1) 2009-2011 prorogé jusqu'à fin 2012 du Gouvernement, en l'occurrence son premier pilier stratégique concernant : (i) le renforcement de la gouvernance. Pour ce qui est du lien avec la stratégie pays et les priorités générales de la Banque, le PARG-2 est conforme au DSP 2011-2015 de la Banque au Togo dont le deuxième pilier porte sur la bonne gouvernance. Ensuite, il s'inscrit dans les orientations stratégiques de la Banque en matière de gouvernance pour la période 2008-2012, qui consacrent l'amélioration de l'environnement des affaires et la gouvernance financière comme des axes prioritaire. La revue confirme la notation très satisfaisante du RAP concernant l'OD du PARG-2.

b. Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à l'achèvement)

Le PARG-2 a contribué à créer les conditions d'une croissance forte et réductrice de pauvreté au Togo, avec la mise en œuvre de réformes structurelles ciblées et complémentaires articulées autour de l'amélioration du climat des affaires et de la consolidation de la gestion des finances publiques. La conception du Programme était favorable à l'obtention des résultats. Parmi les principales conditions de succès ont note : (i) l'appropriation, le Programme ayant été conçu avec la collaboration active des autorités et reposait sur le DSRP-C; (ii) la coordination, le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers ayant convenu de retenir le COAB comme cadre de coordination des appuis budgétaires; (iii) les conditions de décaissement, en nombre réduit ; et l'alignement le soutien de la Banque sur le cycle budgétaire du pays. En outre, un facteur important de réussite a été d'accompagner le Programme par un projet d'appui institutionnel, surtout que les réformes étaient complexes. En effet, l'articulation des mesures du PARG-2 avec celles du programme de Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-2), un instrument opérationnel de mise en œuvre des réformes a favorisé l'obtention de résultats, liée au renforcement des capacités techniques et opérationnelles des administrations togolaises en charge de la mise en œuvre des réformes retenues. La revue convient de la pertinence de pertinence de la

conception du PARG-2.

EFFICACITE

c. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations):

En dépit du manque de données suffisantes et compte tenu de la causalité de la chaîne des résultats, la revue convient avec le RAP de la notation satisfaisante des effets du Programme. Les indicateurs concernant l'environnement des affaires se sont améliorés de manière très satisfaisante à l'exception de celui relatif à la protection des investisseurs. Concernant l'objectif de consolidation de la gestion des finances, l'exercice PEFA n'a pas été réalisé pour permettre une évaluation objective de l'atteinte des cibles. Toutefois, on note que le Gouvernement a fait des efforts pour renforcer le système de contrôle interne, la mise en concurrence et passation des marchés ainsi que l'examen des lois de finances par le Parlement. La revue confirme la note du RAP malgré le manque de données et vu l'efficacité dans la réalisation des produits (cf. détail des notations en annexe).

d. Efficacité dans la production des extrants:

Les notations détaillées des produits figurent en annexe (cf. Note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet (RAP)). Elles ont été reconstituées compte tenu de la confusion opérée par le RAP entre les produits et indicateurs de performance du CLAR. Il ressort néanmoins une performance globalement satisfaisante comme l'indique le RAP, 5 des 6 produits ayant été réalisés avec une très grande satisfaction. Les insuffisances concernent la finalisation du nouveau code des douanes qui a connu un important retard avant son adoption par l'Assemblée Nationale en avril 2014. Il conviendrait de préciser que ce retard est dû à la nécessité de prendre en compte les aspects liés à la nouvelle réforme de l'administration fiscale, qui vise l'intégration des régies financières du Togo (l'OTR). Pour l'essentiel, les cibles des indicateurs des produits ont été atteintes de manière très satisfaisante comme l'indique le RAP.

e. Résultats de développement du projet:

Il ressort du RAP que les notations sont satisfaisantes pour les effets (3) et pour les produits (4), donnant ainsi une notation satisfaisante (3) de l'objectif de développement. Selon le RAP, les résultats ont contribué à l'amélioration du classement du Togo dans le «Doing Business » pour lequel, le pays a gagné 6 points passant du 162^{ème} rang en 2012, au 156^{ème} en 2013. Il convient de souligner aussi (i) le renforcement du système de contrôle interne ; l'opérationnalisation des organes de passation des marchés publics ; l'opérationnalisation du SIGFIP dans toutes ces composantes et le renforcement des capacités de contrôle et de vérification de la Cour des Comptes.

f. Bénéficiaires:

Il est difficile de quantifier les bénéficiaires du programme. Pour l'essentiel de s'agit :

- de la population togolaise et plus spécialement les couches les plus démunies, y compris les femmes (21,4% de la population) qui constituent 48% des entrepreneurs togolais traditionnels.
- des opérateurs du secteur privé moderne et traditionnel
- des administrations financières de l'Etat

g. Effets imprévus additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):

Le RAP a identifié, la création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) comme effet additionnel, ce qui semble pertinent car sa finalité aura un impact positif sur les finances publiques.

EFFICIENCE

h. Respect du calendrier :

La revue convient donc du respect du calendrier initial. **Le Programme a été exécuté** sur la période novembre 2011-février 2013 et ce, **conformément aux** prévisions du rapport d'évaluation (15 mois).

i. Efficience dans l'utilisation des ressources:

Ce critère ne s'applique pas aux prêts programme, vu que souvent il n'y a pas de lien direct entre les produits et les montants décaissés.

j. Analyse coût- bénéfice:

Notation : N.A tout comme le RAP.

k. État d'avancement de l'exécution:

La revue note que le Gouvernement a respecté le calendrier et les conditions requises pour l'entrée en vigueur du don et pour les décaissements des première et deuxième tranches. Les ressources ont été totalement décaissées et les engagements budgétaires entièrement respectés. L'Emprunteur a globalement mis en œuvre toutes les réformes contenues dans la matrice des mesures du PARG. Cependant, la mise en œuvre du programme s'est déroulée dans un contexte marqué par la création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) chargé de collecter les impôts, taxes et droits de douane pour le compte de l'Etat. Cela a retardé la mise en œuvre de certaines mesures de réformes. La revue ne convient pas de la notation très satisfaisante du RAP qui semble généreuse. Elle juge l'état d'avancement de l'exécution satisfaisant.

DURABILITE

l. Viabilité financière:

La revue convient avec le RAP de la viabilité financière des réformes. Effectivement, les réformes pour le renforcement de la rationalisation de la gestion des finances publiques et l'amélioration de l'environnement des affaires ont été menées au sein des structures de l'Etat (DNCMP, DCF, IGF, ARMP, CFE) qui disposent des ressources budget pour les pérenniser dans le cadre de leurs missions normales. Les mesures de réformes en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires offriront un meilleur cadre pour l'épanouissement du secteur privé, notamment les PME/PMI qui constituent le moteur de la croissance économique et création d'emplois. La transparence dans les marchés publics et le recours systématique aux appels d'offres ouverts favorisent une saine concurrence entre les opérateurs économiques et contribuent à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique. Enfin, Il faut dire que les réformes retenues dans le PARG-2 contribuent au renforcement du système de gestion des finances publiques, de manière à générer des ressources supplémentaires permettant de mettre en œuvre le programme de réduction de la pauvreté du Gouvernement. Sans oublier l'existence du Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) qui

constitue un gage de durabilité. Tout comme le RAP, la revue attribue la note 4 « Très satisfaisant ».

m. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités:

De par ses mesures, le programme a contribué au développement institutionnel et à l'accumulation des connaissances dans le domaine de la promotion du secteur privé et de la gestion des finances publiques. Les structures de contrôle interne et externe (DCF, IGF, IGE, Cour des Comptes) et les organes de passation des marchés publics (DNCMP, ARMP) sont devenues opérationnelles et remplissent leurs missions. Les nombreuses formations dont elles ont bénéficié et les manuels de procédures mis à leur disposition ont contribué à renforcer leurs capacités pour gérer les réformes.

Le renforcement du contrôle de la gestion des finances publiques à travers un corps de contrôle mieux formé et plus outillé ainsi que l'accroissement des compétences techniques des différents maillons de la chaîne de passation des marchés publics sont autant de mesures qui garantiront une transparence dans la gestion des ressources publiques et, par voie de conséquence, une nette amélioration de la gouvernance financière dans le pays.).

Les mesures de réformes du PARG-2 ont contribué à un environnement des affaires plus attractif pour l'investissement privé, à travers des textes plus adaptés (Codes des investissements, des douanes et des impôts), et la levée des contraintes administratives et institutionnelles. La simplification de la législation fiscale et la mise sur pied d'un guichet unique (Centre de Formalités des Entreprises) ainsi que l'instauration des Centres de gestion agréés ont créé les conditions d'un meilleur épanouissement du secteur privé. Ainsi le CFE a traité 1043 dossiers de création d'entreprises en janvier 2013 contre 351 en janvier 2012. La revue convient de la note 4 du RAP.

n. Appropriation et durabilité des partenariats:

Le RAP a attribué la note 4 (Très satisfaisant) à l'appropriation et durabilité des partenariats, mais il manque d'argumentations suffisantes. L'implication effective des parties prenantes compétentes n'a pas été démontrée. La revue note l'efficacité, dans la mise en œuvre des réformes et leur gestion, du mécanisme de coordination et de suivi, à travers le SP-PRPF. Elle note aussi la complémentarité et synergie des interventions des PTFs qui se mettent progressivement en place dans le Cadre de l'Organisation des Appuis Budgétaires (COAB) regroupant tous les PTFs et constituant un espace de dialogue continu avec le Gouvernement sur les politiques, et à travers une « Matrice de critères de performance et de décaissement » commune. **La revue juge l'appropriation et durabilité des partenariats plutôt satisfaisante.**

o. Durabilité environnementale et sociale:

NA

4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

a. Performance de la Banque:

Le RAP est assez objectif. Il juge la performance de la Banque très satisfaisante (Note de 4) en se fondant sur la prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution ; la participation

des parties prenantes pour renforcer l'appropriation ; la qualité de la supervision, quoique le dosage des compétences des équipes n'ait pas été mentionné. La revue convient que la conception du Programme a été favorable à l'obtention de résultats, notamment le PARCI-2 (appui institutionnel financé concomitamment par la Banque) qui a permis de mettre en œuvre, dans de meilleures conditions, les mesures retenues dans le PARG-2. Puis en termes de dialogue politique, la Banque à travers le PARCI a contribué à la reprise de la coopération entre le Togo et l'ensemble de la Communauté internationale, après plus de quinze ans de rupture avec la Communauté internationale. La revue convient de la note 4 du RAP.

b. Performance de l'Emprunteur:

Le RAP n'a pas suffisamment argumenté pour justifier sa notation satisfaisante de la performance de l'Emprunteur. Les questions relatives à sa contribution à la qualité de la préparation et de l'exécution n'ont pas été évoquées. Il en est de même des aspects concernant sa réactivité aux recommandations de supervision et mesures de durabilité des résultats. Certes l'engagement des autorités expliquent les performances obtenues. Mais l'accompagnement du programme avec le PARCI-2 a été déterminant dans sa mise en œuvre. L'Emprunteur a respecté le calendrier et les conditions requises pour l'entrée en vigueur du don et pour les décaissements des première et deuxième tranches. Il a globalement mis en œuvre toutes les réformes contenues dans la matrice des mesures du Programme. Les mesures prises pour assurer la durabilité du projet concernent : le renforcement des missions du SP-PRP et le renforcement des capacités des organes en charge de la gestion des marchés (ARMP, DNCMP et CGMP) et les organes de contrôles (IGE, IGF et Cour des comptes). En outre, la création de l'OTR va permettre de réduire le déficit budgétaire, et par conséquent les besoins de financement de l'Etat. La revue juge la performance de l'Emprunteur globalement satisfaisante.

c. Performance des autres parties prenantes:

Il apparaît que le PARG-2 n'a pas eu de cofinanciers, mais sa préparation ainsi que sa mise en œuvre ont impliqué les différentes parties prenantes. La Banque aurait maintenu le dialogue avec les autres bailleurs de fonds afin d'éviter des doublons dans le financement des réformes et d'assurer la complémentarité des actions.

5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

a. Evaluation globale:

La pertinence et la qualité du programme ainsi que la détermination des autorités à le mettre en œuvre, ont été des facteurs du succès dans la mise en œuvre. La plupart des effets et la globalité des produits ont été réalisées ou étaient en perspective de l'être (efficacité). Globalement le programme a respecté le calendrier des principales dates du rapport d'évaluation (efficacité). L'existence d'une structure dédiée à la coordination et au suivi des programmes financiers qui impulse les réformes et les suit est un atout pour la durabilité des effets du programme. La revue convient avec le RAP d'une performance globale satisfaisante du Programme.

b. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):

Dans sa conception, le système de suivi-évaluation a été intégré à un dispositif déjà existant, en l'occurrence le SP-PRPF, une structure au sein du MEF, chargée du suivi de tous les programmes d'appui budgétaire dans le cadre de l'arrangement convenu par la Banque, les autres partenaires techniques et financiers (PTFs) et le Gouvernement. La matrice des mesures et le CLAR ont servi de base au suivi-évaluation par le Gouvernement et

la Banque. Mais les irrégularité des indicateurs PEFA du CLAR ne permet pas de mesurer les progrès réalisés pour l'année d'achèvement des programmes, en raison du décalage dans la durée des programmes de réformes (12 mois) et les intervalles de production des PEFA (3-4 ans). Néanmoins le SP-PRPF a bien assuré sa mission et l'Emprunteur a pu utiliser les informations de suivi pour la décision y compris, par exemple, le renforcement de l'administration des douanes et le renforcement du SGFIP.

6. APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

a. Enseignements tirés:

Le RAP a formulée une série d'enseignements qui sont pertinents et approuvés par la revue. Les principaux, reformulés sont énumérés ici suivant :

Pertinence

Réfléchir à la pertinence de retenir des indicateurs PEFA, dès lors qu'on ne maîtrise pas la périodicité de leur production. Les indicateurs PEFA utilisés dans les CLAR sont souvent anciens et en l'absence de PEFA récent on ne peut pas mesurer les progrès réalisés pour l'année d'achèvement des programmes, en raison du décalage dans la durée des programmes de réformes (12 mois) et les intervalles de production des PEFA (3-4 ans).

efficacité

Les résultats obtenus dans le cadre de ce programme s'explique par la bonne articulation de ses mesures d'avec celles du PARCI-2. L'accompagnement des réformes dans le cadre d'un programme à l'instar du PARG-2, par un appui institutionnel est nécessaire voire indispensable pour leur exécution efficace, surtout lorsque ces réformes sont complexes.

efficience

La prise en compte de la durée du programme et les capacités nationales dans le choix des réformes est un facteur clé de réussite des programmes.

durabilité

La poursuite du renforcement des capacités des structures de contrôle et de la commande publique qui sont toutes de création récente est indispensable pour la pérennisation des acquis du programme.

b. Recommandations:

Le RAP a formulé 2 recommandations qui sont plutôt en lien avec la supervision finale du Programme par la Banque. Pour l'essentiel la revue recommande de : réaliser l'étude PFEA pour assurer une visibilité de l'impact du programme sur la gouvernance financière du pays.

7. COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DU RAP ET DU RESPECT DES DÉLAIS (PONCTUALITÉ)

Le RAP présente des forces au niveau de l'exhaustivité et la clarté des éléments analysés; de la cohérence interne des notations d'évaluation ; et de la pertinence des enseignements tirés et fondés sur son évaluation. Les faiblesses concernent sa générosité et le manque d'objectivité suffisante des notes qui semblent élevées ; et la tendance à mettre plus en exergue les facteurs positifs ayant affecté la conception et la mise en œuvre du Programme. Dans l'ensemble, la revue considère la qualité du RAP satisfaisante.

8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen PCR devrait être rappelée pour éviter des discussions détaillées. Lorsque l'évaluateur n'est pas en mesure de valider la note du RAP pour un critère, une justification adéquate doit être fournie. En conséquence, la note globale du projet pourrait être « pareillement satisfaisant ».

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
PERTINENCE	4	4	Très satisfaisant.
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	Très satisfaisant : Le PARG-2 est aligné sur le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Complet (DSRP-C1) 2009-2011 prorogé jusqu'à fin 2012 du Gouvernement. Il est conforme au DSP 2011-2015 de la Banque pour le Togo.
Pertinence de la conception du projet	4	4	Très satisfaisant : Les principales conditions de succès ont été réunies y compris un projet d'appui institutionnel pour accompagner le programme de réformes complexes.
EFFICACITE	3	3	satisfaisant :
Objectif de développement (OD)	3	3	satisfaisant : Les notations sont satisfaisantes pour les effets et pour les produits, donnant ainsi une notation satisfaisante de l'OD.
EFFICIENCE	4	3	satisfaisant
Respect du calendrier	4	4	Très satisfaisant : Le Programme a été exécuté sur la période novembre 2011-février 2013 et ce, conformément aux prévisions du rapport d'évaluation.

Efficienc e de l'utilisation des ressources	NA	NA	
Analyse coût -bénéfice	N.A	N.A	
État d'avancement de l'exécution (IP)	4	3	Satisfaisant : La mise en œuvre du Programme s'est déroulée dans un contexte marqué par la création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) chargé de collecter les impôts, taxes et droits de douane pour le compte de l'Etat. Cela a retardé la mise en œuvre de certaines mesures de réformes.
DURABILITÉ	4	4	Très satisfaisant
Viabilité financière	4	4	Très satisfaisant : Les réformes retenues dans le PARG-2 contribuent au renforcement du système de gestion des finances publiques, de manière à générer des ressources supplémentaires permettant de mettre en œuvre le programme de réduction de la pauvreté du Gouvernement.
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4	4	Très satisfaisant : De par ses mesures, le Programme a contribué au développement institutionnel et à l'accumulation des connaissances dans le domaine de la promotion du secteur privé et de la gestion des finances publiques.
Appropriation et durabilité des partenariats	4	4	Très satisfaisant : Le Programme a impliqué toutes les structures parties prenantes depuis son identification jusqu'à son achèvement. Une complémentarité et une synergie des interventions des PTFs se mettent progressivement en place dans le Cadre de l'Organisation des Appuis Budgétaires (COAB).
Durabilité environnementale et sociale	N.A	NA	
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	4	3	Satisfaisant
Performance de l'Emprunteur:	4	3	Satisfaisant : Il existe des mesures non encore achevées et l'évaluation PEFA attendue n'était pas disponible.
Performance de la Banque:	4	4	Très Satisfaisant : La conception du Programme a été favorable à l'obtention de résultats, notamment le PARCI-2 (appui institutionnel financé concomitamment par la Banque) qui a permis de mettre en œuvre, dans de meilleures conditions, les mesures retenues dans le PARG-2.
Performance des autres parties prenantes	4	4	Très satisfaisant : Le PARG-2 n'a pas eu de cofinanciers, mais sa préparation ainsi que sa mise en œuvre a impliqué les autres bailleurs de fonds avec qui la Banque a maintenu le dialogue.
Qualité du RAP:		3	satisfaisant : Le RAP présente des forces au niveau de l'exhaustivité et la clarté des éléments analyses; de la cohérence interne des notations d'évaluation ; et de la pertinence des enseignements tirés et fondés sur son évaluation.

9. PRIORITÉ POUR DES FUTURES TRAVAUX D'ÉVALUATION : RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET, ÉVALUATION D'IMPACTS, REVUES PAR PAYS/SECTEUR OU ÉTUDES :

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe
- Le projet est un cas de réussite
- Haute priorité pour une évaluation d'impact
- L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays X
- Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier)
- Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations.

Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:

- a) Évaluation de performance nécessaire pour des revues par secteur/pays
- b) Évaluation de groupe (opérations d'appui institutionnel)

c) Évaluation thématique (appui budgétaire ou réforme dans la gestion des finances publiques)

Action de suivi par OPEV:

Identifier des opérations du même groupe ou du même thème ; organiser un travail ou une mission de consultation permettant les travaux a), b) ou/et c).

Vérification par le Chef de Division

Approbation du Directeur

Sources de données pour la validation:

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone ou par courriel)
- Documents/rapports et base de données

Pièce jointe:

- Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.
- Liste de documents de référence

NOTE D'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Insatisfaisant - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Très insatisfaisant - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	Très satisfaisant. Le PARG-2 revêtait une importance capitale pour l'amélioration de la stabilité macroéconomique et budgétaire, ainsi que pour la consolidation du processus de paix. Le PARG-2 est aligné sur le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Complet (DSRP-C1) 2009-2011 prorogé jusqu'à fin 2012 du Gouvernement, en l'occurrence son premier pilier stratégique concernant : (i) le renforcement de la gouvernance. Pour ce qui est du lien avec la stratégie pays et les priorités générales de la Banque, le PARG-2 est conforme à la stratégie d'intervention de la Banque au Togo définie dans le DSP 2011-2015 et dont le deuxième pilier porte sur la bonne gouvernance. Ensuite, il s'inscrit dans les orientations stratégiques de la Banque en matière de gouvernance pour la période 2008-2012, qui consacrent l'amélioration de l'environnement des affaires et la gouvernance financière comme des axes prioritaires.
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	4	Très satisfaisant. Les principales conditions de succès ont été réunies. En l'occurrence: (i) s'agissant du renforcement de l'appropriation, le Programme est conçu avec la collaboration active des autorités et repose sur le DSRP-C; (ii) pour ce qui est de la coordination, le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers ont convenu de retenir le COAB comme cadre de coordination des appuis budgétaires; enfin (iii) les conditions de décaissement sont en nombre réduit, et le soutien de la Banque est aligné sur le cycle budgétaire du pays. En outre, accompagner le programme de réforme par un projet d'appui institutionnel quand les réformes sont complexes a été un facteur important de réussite.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		4	4	Très satisfaisant
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
Ind. 1.1	Effet 1 : l'environnement des affaires est amélioré		3	Satisfaisant
	Nombre des administrations publiques opératrices économiques ont affaire pour la création de leurs	Réalisé	4	Il s'agissait, dans le cadre de cette mesure, de mettre en place un seul organisme, à savoir le Centre de formalité des entreprises (CFE) en 2012. Le CFE a été mis en place. Il est le guichet unique de création d'entreprise au Togo. Il regroupe les représentants des services impliqués dans la création d'entreprise avec délégation de signature. (Cf. Décret n°2012 - 008/PR portant modification du décret n°2000-091/PR du 8 novembre 2000 portant création du Centre de formalités des entreprises du territoire douanier).

	entreprises																										
	Ind 1.2 Délai de création des entreprises	Réalisé	4	<p>L'objectif visé était de ramener le délai de création des entreprises de 75 jours ouvrables en 2011 à 15 jours à partir de janvier 2012.</p> <p>En janvier 2012, selon le rapport Doing Business, la cible de 15 jours n'avait pas été atteinte, mais les efforts ont permis de ramener le nombre de jours à 38, avec une réduction importante du nombre d'étapes au sein de la CFE de 15 à 4 et les documents requis de 27 à 11.</p> <p>Grace à la a poursuite des réformes, le délai de création d'entreprise au Centre de Formalités des Entreprises (CFE) s'établit aujourd'hui à 24 heures (Cf. www.CEFTOGO.TG) ;</p>																							
	Ind.1.3 Coût de création des entreprises	Réalisé	4	<p>La cible visée était de baisser le coût de création des entreprises qui représentaient 205% du PIB par habitant de 48% à partir du premier trimestre 2012.</p> <p>A la suite du décret du 7 mars 2012 (Décret n°2012 - 008/PR portant modification du décret n°2000-091/PR du 8 novembre 2000 portant création du Centre de formalités des entreprises du territoire douanier), le gouvernement a pris son arrêté d'application le 13 avril 2012 (Cf. Arrêté n°011 /MCPSP/CAB/DPSP du 13 avril 2012 relatif aux formalités d'entreprises au Togo) pour rationaliser les formalités et réduire les frais de création des entreprises comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>Variation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Nationaux et ressortissants CEDEAO</td> <td>Personne physique</td> <td>61.250</td> <td>34.400</td> <td>-43.8%</td> </tr> <tr> <td>Personne morale</td> <td>102.250</td> <td>61.250</td> <td>-40.1%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Autres</td> <td>Personne physique</td> <td>65.025</td> <td>39.400</td> <td>-39.4%</td> </tr> <tr> <td>Personne morale</td> <td>207.250</td> <td>66.250</td> <td>-68.0%</td> </tr> </tbody> </table>			2011	2012	Variation	Nationaux et ressortissants CEDEAO	Personne physique	61.250	34.400	-43.8%	Personne morale	102.250	61.250	-40.1%	Autres	Personne physique	65.025	39.400	-39.4%	Personne morale	207.250	66.250	-68.0%
		2011	2012	Variation																							
Nationaux et ressortissants CEDEAO	Personne physique	61.250	34.400	-43.8%																							
	Personne morale	102.250	61.250	-40.1%																							
Autres	Personne physique	65.025	39.400	-39.4%																							
	Personne morale	207.250	66.250	-68.0%																							
	Ind.1.4 Protection des investisseurs	Non réalisé	1	<p>La mise en œuvre de cette réforme devait permettre au Togo d'améliorer son rang dans le classement Doing Business en deçà de la 147ème place en 2012. Le Togo a progressé au niveau de 7 indicateurs. Mais l'objectif sur la protection des investisseurs n'a pas été atteint. L'installation de la Cour Arbitrale est néanmoins un progrès notable.</p>																							
	Effet 2 : La gestion des Finances est Consolidée		UTS	<p>L'exercice PEFA n'a pas été réalisé pour permettre d'évaluer l'atteinte des cibles</p>																							
	Indic. 2.1 Le système de contrôle interne est renforcé	Réalisé	UTS	<p>La mise en œuvre de cet effet devait se traduire par l'amélioration de la notation de l'indicateur de performance PEFA PI-21 (Efficacité de l'audit interne) de D+ à C en 2012.</p> <p>L'exercice PEFA n'a pas été réalisé pour permettre d'évaluer objectivement l'atteinte de cette cible. Cependant, on note que le Gouvernement a fait des efforts pour renforcer le système de contrôle interne : la Direction du Contrôle Financier (DCF) a produit ses rapports de 2010 et 2011 ; l'Inspection Générale d'Etat (IGE) a produit 6 rapports d'inspection contre un objectif assigné de 3 rapports ; l'Inspection Générale des Finances a produit 30 rapports d'inspections contre un objectif initial de 7 fixé dans le rapport d'évaluation du programme. La revue ne considère que les progrès vers la réalisation de la cible est notable.</p>																							
	Ind. 2.2 Mise en concurrence, passation des marchés	Réalisé	UTS	<p>Il s'agissait ici de faire passer l'indicateur de performance PEFA de PI-19 noté D+ en 2009 à PI-19 noté C en 2012. Pour atteindre cette objectif, le Gouvernement s'est attelé à rendre opérationnels la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics Contrôle (DNCMP) et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) créés en décembre 2009.</p> <p>Cette opérationnalisation s'est matérialisée par les résultats suivants :</p>																							

				<ul style="list-style-type: none"> • Les membres du Conseil de régulation, l'organe suprême de l'ARMP, à composition tripartite et paritaire, c'est-à-dire comprenant trois (3) membres de l'Administration, trois (3) du secteur privé et trois (3) de la société civile, ont été installés au cours d'une cérémonie officielle le 15 novembre 2011. Depuis sa mise en place, le Conseil de régulation a tenu six (6) sessions ordinaires et trois (3) sessions extraordinaires. Au cours de ces sessions, 25 décisions ont été prises pour favoriser une meilleure gestion des marchés publics ; • En matière de gestion des litiges, le Comité de règlement des différends de l'ARMP a débuté ses activités en janvier 2012 et a eu à rendre au cours de l'année, soixante-dix (70) décisions tant en formation litiges qu'en formation disciplinaire. Le Comité de règlement des différends a prononcé des sanctions contre des acteurs indécents du secteur privé pour faux et usage de faux documents. C'est ainsi que quatre (4) entreprises individuelles ainsi que leurs dirigeants sociaux ont été exclus de la commande publique pour une durée de trois (3) ans ; • En matière de formation, 1936 acteurs de la commande publique, dont 1526 du secteur public, 184, du secteur privé et 115 de la société civile, ont été formés entre avril et décembre 2012 ; • En matière d'audit, la première mission d'audit des marchés publics a été réalisée en 2011 et a consisté à vérifier la conformité des procédures de passation des marchés passés en 2010 par un échantillon aléatoire d'autorités contractantes, aux principes et dispositions de passation de marchés applicables avant l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics en janvier 2011. Au total, 07 ministères, représentant les plus importants en termes de nombre de marchés passés, sept (07) sociétés d'Etat et une (01) collectivité territoriale ont été concernés par cet audit mené par un cabinet indépendant sélectionné, suite à un appel à manifestation d'intérêt. Cette première mission d'audit n'a pas permis de bien évaluer la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, dans la mesure où, les marchés évalués sont ceux de 2010, année au cours de laquelle l'application de la nouvelle réglementation n'était pas encore effective et au moment où on continuait encore par utiliser les anciens textes. Néanmoins, des observations pertinentes et recommandations avaient été faites à chacune des autorités contractantes évaluées. La procédure de sélection de cabinet pour la réalisation de la mission d'audit des marchés passés en 2011 est en cours d'aboutissement et devrait permettre de se faire une idée plus précise de l'état de mise en œuvre de la nouvelle réglementation ; • Le renforcement des procédures : Désormais, l'appel d'offres ouvert (AOO) est la procédure exigée pour passer les marchés ; les procédures d'entente directe ou de gré à gré sont plus encadrées et leur nombre a considérablement baissé, devenant même une exception très conditionnée. <p>Mais l'exercice PEFA n'a pas été réalisé pour permettre d'évaluer objectivement l'atteinte de cette cible.</p>
	Ind. 2.3 Examen des lois de finances par le Parlement (PI-27)	Réalisé	UTS	<p>Il s'agissait de maintenir le score de notation de l'indicateur de performance à C en 2012.</p> <p>Il s'agissait ici de faire passer l'indicateur de performance PEFA PI-27 : Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif de PI-27 noté D+ en 2009 à PI-27 noté C en 2012.</p>

				Mais l'exercice PEFA n'a pas été réalisé pour permettre d'évaluer objectivement l'atteinte de cette cible. Cependant le Gouvernement a fait des efforts pour améliorer le cycle de l'élaboration budgétaire et apporter suffisamment d'informations aux parlementaires pour leur permettre de voter le budget en connaissance de cause. Le projet de loi des finances est transmis à temps à l'A.N, examiné et voté dans les délais réglementaires.
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITE DES EFFETS		3,5	3	Malgré le manque de données PEFA et compte tenu d l'efficacité dans la réalisation des produits, la revue confirme la note 3 du RAP.
Niveau de réalisation des produits				
<u>Composante 1</u> : La poursuite de l'amélioration de l'environnement des affaires				
Produit 1.1 le Code des investissements, des douanes est révisé			3	Satisfaisant
1.1. Code des investissements adopté.	Réalisé	4		Le Code des investissements révisé devait être adopté en 2012. Il a adopté en Conseil des Ministres le 19 janvier 2011 et voté par l'Assemblée Nationale en janvier 2012.
1.2. Nouveau code des douanes finalisé.	En cours	2		Le Gouvernement devait adopter le nouveau Code des douanes au 4 ^{ème} trimestre 2011. A cette échéance, le nouveau Code des douanes n'a pas été adopté. Transmis au Secrétariat Général du Gouvernement, son adoption en Conseil des Ministres a été retardé en raison de la nécessité de considérer les aspects liés à la création par le Gouvernement de l'Office Togolais des Recettes (OTR) chargé de collecter les impôts, taxes et droits de douane pour le compte de l'Etat et des collectivités locales. Il a été finalement adopté par l'Assemblée Nationale en avril 2014.
Produit 1.2 : la mise en place du guichet unique est finalisée			4	Très satisfaisant.
Indicateur 1.2: guichet unique pour la création des entreprises opérationnel.	Réalisé	4		La mesure a été réalisée et le CFE a été mis en place en 2012. Il est le guichet unique de création d'entreprise au Togo. (Cf. Décret n°2012-008/PR portant modification du décret n°2000-091/PR du 8 novembre 2000 portant création du Centre de formalités des entreprises du territoire douanier). Les membres représentant les organes ont été nommés. Et on note que dans le cadre de ses activités, le CFE a traité 1043 dossiers de création d'entreprises en janvier 2013 contre 351 en janvier 2012.
<u>Composante 2</u> : le renforcement de la rationalisation de la gestion des finances publiques				
Produit 2.1 : les Capacités des magistrats de la Cour des Comptes et du personnel de soutien sont renforcées			4	Très satisfaisant.
Indicateur 2.1: Nombres de Magistrats de la Cour des Comptes et du personnel de soutien formés.	Réalisé	4		Les magistrats de la Cour des comptes et du personnel d'appui ont été formés dans le cadre du PARCI-2 (appui institutionnel) sur les « Méthodes appliquées de certification et de contrôle des comptes publics ». D'autres modules sont aussi programmés à savoir : (i) Audit et certification des comptes, (ii) Jugement de comptes publics et (iii) Contrôle des entreprises et établissements publics. Les agents d'appui ont été formés sur les techniques de contrôle de la gestion axée sur les résultats en août 2012.
Produit 2.2 : le manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes est élaboré			4	. Très satisfaisant.

	Indicateur 2.2: Production du manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes.	Réalisé	4	Ce manuel devait être produit avant 2012. Elaboré avec l'appui du PARCI-2, le manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes a été validé au cours d'un atelier tenu en juin 2012
	Produit 2.3 : Les Capacités des inspecteurs de l'IGF sont renforcées.		4	Très satisfaisant.
	Indicateur 2.3: Nombre d'inspecteurs de l'IGF formés.	Réalisé	4	En 2012, avec l'appui du PARCI-2, tout le personnel de l'IGF au nombre 15 (4 inspecteurs, 3 vérificateurs et 8 cadres d'appui technique) a été formé au contrôle des recettes fiscales et douanières. Trois autres formations dont les contrats ont été organisées, toujours dans le cadre du PARCI-2, en mars et avril 2013 sur respectivement (i) l'élaboration d'un programme de lutte contre la fraude fiscale ; (ii) l'audit des marchés publics et (iii) le contrôle et les audits des entreprises publiques.
	Produit 2.4 : L'ARMP, la DNMP et les CGMP sont opérationnalisés		4	Très satisfaisant.
	Indicateur 2.4: Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP	Réalisé		L'ARMP, en 2011, Il a lancé le processus d'élaboration d'un manuel de procédures administratives, techniques, financières et comptables dont la version provisoire a fait l'objet de restitution au mois de décembre 2012. Ce manuel, dont la finalisation était prévue pour l'année 2013 devait formaliser les principales procédures techniques, administratives et comptables devant régir le fonctionnement de l'ARMP. Quant à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) et la Cellule de Gestion des Marchés Publics (CGMP), elles ont été dotées de manuel technique et administratif. En plus, une série de décisions existe et encadre le fonctionnement et la gestion des marchés publics. L'assistance technique du PARCI-2 a permis d'élaborer l'ensemble des dossiers types de passation des marchés publics qui sont désormais utilisés par tous les acteurs du système de passation des marchés publics
NOTE GLOBALE D'EFFICACITE DES PPRODUITS		4	3.75	Très satisfaisant. La revue est d'accord avec le RAP pour dire que l'état de réalisation des mesures est satisfaisant.
Notation de l'Objectif de Développement (OD)				
	Objectif de Développement	3	3	Les notations sont satisfaisantes pour les effets et pour les produits, donnant ainsi une notation satisfaisante de l'OD.
NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT		3	3	Satisfaisant
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire 1: La population	100%	4	La population togolaise et plus spécialement les couches les plus démunies, y compris les femmes (21,4% de la population) qui constituent 48% des entrepreneurs togolais traditionnels.
	Bénéficiaire 2: Administration publique	100%	4	Les administrations financières, les organes de contrôle (IGE, IGF et Cour des comptes) et les acteurs du secteur des marchés publics qui ont vu leurs capacités renforcées.
	Bénéficiaire 3: Les acteurs du secteur privé	100%	4	Les opérateurs du secteur privé vont profiter du nouveau cadre de gestion des marchés publics à travers une compétition plus concurrentielle et transparente. Leur développement sera plus favorisé par la simplification de la législation fiscale, la mise en place du CFE des entreprises, la réduction du coût et du délai de création des entreprises.
NOTE DE DEGRE DE COUVERTURE DES BENEFICIAIRES			4	Très satisfaisant

Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans la cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)				
	Développement institutionnel	N.A	4	L'intégration des régies financières du Togo (l'OTR) via la création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) chargé de collecter les impôts, taxes et droits de douane pour le compte de l'Etat et des collectivités locales.
	Genre	N.A	N.A	
	Environnement & Changements climatiques	N.A	N.A	
	Réduction de la pauvreté	N.A	N.A	
	Développement du secteur privé	N.A	N.A	
	Intégration régionale	N.A	4	Le programme participe aux efforts d'intégration régionale en favorisant l'application des normes et des directives de l'UEMOA, en matière de finances publiques en général, et des marchés publics en particulier.
	Autres (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DES EFFETS IMPREVUS		NA	4	
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ		3	3	Satisfaisant
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	4	Le Programme a été exécuté sur la période novembre 2011-février 2013 et ce, conformément aux prévisions du rapport d'évaluation (15 mois).
	Efficience de l'utilisation des ressources	N.A	N.A	
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	N.A	N.A	
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	4	3	Satisfaisant. Le Gouvernement a respecté le calendrier et les conditions requises pour l'entrée en vigueur du don et pour les décaissements des première et deuxième tranches. Les ressources ont été totalement décaissées et les engagements budgétaires entièrement respectés. L'Emprunteur a globalement mis en œuvre toutes les réformes contenues dans la matrice des mesures du PARG. Cependant, la mise en œuvre du programme s'est déroulée dans un contexte marqué par la création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) chargé de collecter les impôts, taxes et droits de douane pour le compte de l'Etat. Cela a retardé la mise en œuvre de certaines mesures de réformes.
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		4	4	Très satisfaisant
DURABILITÉ	Viabilité financière	4	4	Très satisfaisant.
				<ul style="list-style-type: none"> (i) Les réformes pour le renforcement de la rationalisation de la gestion des finances publiques et l'amélioration de l'environnement des affaires ont été menées au sein des structures de l'Etat (DNCMP, DCF, IGF, ARMP, CFE) qui disposent des ressources budget pour les pérenniser dans le cadre de leurs missions normales. (ii) Les mesures de réformes en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires offriront un meilleur cadre pour l'épanouissement du secteur privé, notamment les PME/PMI qui constituent le moteur de la croissance

				<p>économique et création d'emplois.</p> <p>(iii) La transparence dans les marchés publics et le recours systématique aux appels d'offres ouverts favorisent une saine concurrence entre les opérateurs économiques et contribuent à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique.</p> <p>(iv) Les réformes retenues dans le PARG-2 contribuent au renforcement du système de gestion des finances publiques, de manière à générer des ressources supplémentaires permettant de mettre en œuvre le programme de réduction de la pauvreté du Gouvernement.</p> <p>(v) L'existence du Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) qui constitue un gage de durabilité.</p>
	Durabilité institutionnelle et des renforcement des capacités	4	4	Très satisfaisant. Le PARG-2 a contribué au renforcement des capacités des structures de contrôle interne et externe (DCF, IGF, IGE, Cour des Comptes) et des organes de passation des marchés publics (DNCMP, ARMP). Ces structures sont devenues opérationnelles et ont commencé à remplir leurs missions. Les nombreuses formations dont elles ont bénéficié et les manuels de procédures mis à leur disposition ont contribué à renforcer leurs capacités pour gérer les réformes.
	Approbation et des durabilité partenariats	4	4	Très satisfaisant. La revue note l'efficacité, dans la mise en œuvre des réformes et leur gestion, du mécanisme de coordination et de suivi, en l'occurrence le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) dans le cadre de l'arrangement convenu par la Banque, les PTFs et le Gouvernement. Il y a aussi la complémentarité et synergie des interventions des PTFs qui se mettent progressivement en place dans le Cadre de l'Organisation des Appuis Budgétaires (COAB) regroupant tous les PTF et constituant un espace de dialogue continu avec le Gouvernement sur les politiques, et à travers une « Matrice de critères de performance et de décaissement » commune.
	Durabilité environnementale et sociale	NA	NA	
NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE		4	4	Très Satisfaisant

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	N.A	4	La conception du Programme a été favorable à l'obtention de résultats. En termes de dialogue politique, la Banque a contribué à la reprise de la coopération entre le Togo et l'ensemble de la Communauté internationale, après plus de quinze ans de rupture avec la Communauté internationale.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	N.A	4	La conception du PARG-2 a pris en compte ces leçons puisque le PARCI-2 (appui institutionnel), a permis de mettre en œuvre, dans de meilleures conditions, les mesures retenues dans le PARG-2.

	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	N.A	4	Le programme a impliqué toutes les structures parties prenantes depuis son identification jusqu'à son achèvement.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	N.A	4	Les dispositions fiduciaires ont été conformes aux règles de la Banque en matière d'appui budgétaire
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	N.A	4	Dans sa conception le système de suivi-évaluation a été intégré à un dispositif déjà existant, en l'occurrence le SP-PRPF, une structure au sein du MEF, chargée du suivi de tous les programmes d'appui budgétaire dans le cadre de l'arrangement convenu par la Banque, les autres PTFs et le Gouvernement. Mais il eut fallu réfléchir à la pertinence de retenir des indicateurs PEFA, dès lors qu'on ne maîtrise pas la périodicité de leur production.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	N.A	4	La Banque a procédé à deux missions de supervision et à une évaluation à mi-parcours du programme. Par ailleurs, le Bureau national de la Banque au Togo a assuré un dialogue et un suivi quotidien du programme, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du DSRP-C
	Réponse aux requêtes	N.A	4	La Banque a été disponible pour accompagner le Gouvernement et a apporté les réponses aux sollicitations du Gouvernement
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		4	4	Satisfaisant
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution	N.A	3	La pertinence et la qualité du programme, ainsi que la détermination des autorités à le mettre en œuvre, ont été des facteurs du succès de l'opération
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	N.A	3	Le Gouvernement s'est bien conformé aux conditions contractuelles du prêt. L'exécution du programme a tenu dans les délais impartis et les deux tranches de décaissement ont été effectives.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	N.A	N.A	
	Réactivité aux recommandations de supervision	N.A	3	Il y a une bonne réactivité qui a permis de satisfaire aux conditions de décaissement des ressources, sans toutefois empêcher le report de certaines réformes importantes.
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	N.A	3	Les mesures prises pour assurer la durabilité du projet concernent : Le renforcement des missions du SP-PRP et le renforcement des capacités des organes en charge de la gestion des marchés (ARMP, DNCMP et CGMP) et les organes de contrôles (IGE, IGF et Cour des comptes). En outre, la création de l'OTR va permettre de réduire le déficit budgétaire, et par conséquent le besoin de financement.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	N.A	3	Le calendrier de préparation des requêtes a été respecté.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		4	3	Satisfaisant.
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des co-financiers	N.A	N.A	Le PARG-2 n'a pas eu de co-financiers
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	N.A	4	Les partenaires fournissant des appuis budgétaires ont convenu, dans le cadre du COAB, d'instaurer un dialogue concerté avec le Gouvernement pour la mise en œuvre de la DSRP-C et des programmes de réformes.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	N.A	N.A	Le PARG-2 n'a pas eu de cofinanciers

	Qualité du travail des prestataires	N.A	N.A	
	Réactivité aux demandes des clients	N.A	N.A	
NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES		4	4	Très satisfaisante
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.				
(i) Très satisfaisant (TS) : 4				
(ii) Satisfaisant (S) : 3				
(iii) Insatisfaisant (I) : 2				
(iv) Très insatisfaisant (TI) : 1				

CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION DU SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)

Critères	Sous-critères	Validation OPEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	4	Le système de suivi-évaluation a été intégré à un dispositif déjà existant, en l'occurrence le SP-PRPF, une structure au sein du MEF, chargée du suivi de tous les programmes d'appui budgétaire dans le cadre de l'arrangement convenu par la Banque, les autres partenaires techniques et financiers (PTFs) et le Gouvernement.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	La matrice des mesures et la matrice du CLAR ont servi de base au suivi-évaluation par le Gouvernement et la Banque. Mais les indicateurs PEFA utilisés dans les CLAR étaient anciens. En raison du décalage dans la durée des programmes de réformes (12 mois) et les intervalles de production des PEFA (3-4 ans) on ne peut pas mesurer les progrès réalisés pour l'année d'achèvement des programmes en l'absence de PEFA récent.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	1	Aucune spécification concernant la question genre.
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	4	Les données de référence étaient disponibles durant la conception du projet (cf. CLAR).
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E		3	Satisfaisant
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	3	Le SP-PRPF a bien assuré sa mission en transmettant à la Banque: (i) les rapports semestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PARG-2 ; et (ii) les rapports d'exécution budgétaire.
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		3	Satisfaisant
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	Les autorités ont assuré le suivi quotidien pour la mise en œuvre du Programme et le dialogue de politique. Deux décisions majeures ont été prises par le gouvernement, à savoir le renforcement de l'administration des douanes et le renforcement du SGFIP.
NOTE DE L'UTILISATION		3	Satisfaisant
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		3	Satisfaisant

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Le RAP présente des forces au niveau de l'exhaustivité et la clarté des analyses pour étayer les notations des différentes sections. On relève toutefois, la confusion des indicateurs de performance du CLAR aux effets et produits du Programme.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	Le RAP paraît assez généreux dans ses notations qui sont généralement élevées..
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	4	La revue n'a pas relevé d'incohérence entre les textes, les notes et les sections.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le RAP a bien évoqué plusieurs facteurs clés qui sont pertinents comme l'OTR et le PARCI-2. Mais il a occulté les facteurs négatifs qui ont pu handicaper la mise en œuvre du Programme
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3	Ces questions ont été traitées, mais sans analyses spécifiques.
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	2	Les indicateurs PEFA dans les CLAR étaient anciens et en l'absence de PEFA récent on ne pouvait pas mesurer les progrès réalisés pour l'année d'achèvement des programmes. Il apparaît aussi que des indicateurs fournis dans le rapport publié par le Guichet unique sur le site du Gouvernement togolais n'étaient pas fiables.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Le RAP ne fournit pas clairement les sources ses données
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	4	Les enseignements tirés sont clairs et pertinents et favorisent l'apprentissage
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Le RAP est clair et globalement exhaustif.
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	3	satisfaisant
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)		
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***		Très satisfaisant
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP		
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

Liste des documents de référence

1. ARMP-Togo, Rapport annuel d'activités 2013
2. ARMP-Togo, Rapport annuel d'activités 2012
3. BAD, Inter-Office Mémoire 2012
4. Compte rendu des travaux du Conseil des Ministres du vendredi 6 janvier 2012
5. FMI, Togo : Lancement du projet de renforcement de la gestion des finances publiques, Avril 2013 Rapport du FMI No. 13/98
6. Plan d'Action ITIE-TOGO 2014-2016 version final.
7. Rapport d'évaluation du PARG-2
8. Rapport d'Achèvement du PARG-2
9. Ministère de l'Economie et des Finances, Rapport du Comité sectoriel Rapport du Comité sectoriel " Gouvernance économique et capacités institutionnelles ", version final mai 2012
10. Rapport du FMI No. 14/65, Mars 2014 Consultations de 2013 au titre de l'ARTICLE IV
11. Rapport sur l'Etat sur l'Etat d'exécution et sur les résultats (EER)
12. Rapport de mise en œuvre du PARCI-2
13. Rapport d'Audit PARG-2 Prem Tranche 2012
14. Rapport d'audit-contrôle interne - PARG-2 Prem tranche 2012
15. Togo, Country Strategy Paper 2011-20
16. BAD, Revue du Portefeuille 2012 – Note de Présentation, Département ORWA Septembre 2013