

# NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

## 1. DONNÉES DE BASE

### a. Données du projet

Titre du projet : **Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles en Gouvernance Economique et Financière (PARCI-2)**

Code du projet : <b>P-TG-K00-008</b>	Numéros du prêt : <b>Dons n° 5900155001151 et Prêt n° 2100155018866</b>	
Type de projet :	Secteur : <b>Gestion des Finances Publiques</b>	
Pays : <b>Togo</b>	Catégorisation environnementale (1-3) : <b>3</b>	
<b>Étape du traitement</b>	<b>Évènement clés (prêt)</b>	<b>Date de décaissement et de clôture (prêt)</b>
Date d'approbation : <b>29 Septembre 2010</b>	Montants annulés : <b>0</b>	Date initiale de décaissement : <b>Décembre 2010</b>
Date de signature : <b>13 octobre 2010</b>	Financement complémentaires : <b>0</b>	Date initiale de clôture : <b>31/12/2013</b>
Date d'entrée en vigueur : <b>13 Octobre 2010</b>	Restructuration : <b>0</b>	Délai révisé du décaissement : <b>N/A</b>
Date d'entrée en vigueur du 1 <sup>er</sup> décaissement : <b>Octobre 2010</b>	Prorogations (préciser les dates) : <b>19 juillet 2013</b>	Date de clôture révisée : <b>31 Décembre 2014</b>
Date réelle du 1 <sup>er</sup> décaissement : <b>13-Jan-2011</b>		

### b. Sources de financement

Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (UC) :	Montant décaissé (UC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt :	<b>4.316.952,37</b>	<b>4.273.904,74</b>	<b>99,01</b>
Don :	<b>4.727.659,60</b>	<b>4.605.319,2</b>	<b>97</b>
Gouvernement :	<b>554 250,07</b>	<b>628 907,55</b>	<b>113,47</b>
Autres (ex. Cofinanciers) :	<b>N/A</b>		
<b>TOTAL :</b>			

Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : **N/A**

Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : **Ministère de l'Economie et des Finances/Cellule d'exécution du projet**

### c. Responsable du projet au sein de la Banque

Fonction	A l'approbation	A l'achèvement
Directeur régional	Janvier LITSE, ORWA	Janvier LITSE, ORWA (p.i)
Chef de bureau national		M. Serge NGUESSAN, TGFO
Directeur sectoriel	G. NEGATU, OSGE	Jacob MUKETE, OSGE (p.i)
Responsable sectoriel	Carlos SANTISO, OSGE.1	Abdoulaye COULIBALY, OSGE.1 (p.i)
Coordinateur d'activités		
Coordonnateur d'activités suppléant		
Chef de l'équipe du RAP		Achille TOTO SAME, OSGE.1
Membres de l'équipe du RAP		

### d. Données des Rapports

Date du RAP : **Mars 2015**

Dates de la mission du RAP : De : **23/03/2015** Au : **30/03/2015**

Date de RAP-EVN : **Novembre 2016**

Évaluateur/consultant : **BANSE Clément**      Reviseur/Chargé du projet: **SIE TIOYE A.M**

---

## **2. DESCRIPTION DU PROJET**

Résumé élaboré à partir du rapport d'évaluation incluant les addendum/corrigendum ou accord de prêt, et prenant en compte toutes les modifications survenues au cours de la mise en œuvre.

---

### **a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:**

Décrire brièvement et de façon précise le bien-fondé du projet/programme (problème/question devant être traité), les impacts attendus et les bénéficiaires visés (ceux directement ou indirectement affectés). Mettre en évidence tous les changements apportés en cours d'exécution.

La République a été affectée par quinze années de crise sociopolitique au Togo qui ont obéré l'administration nationale, avec des déficiences institutionnelles, tant organisationnelles que fonctionnelles, et par des contraintes en ressources humaines et matérielles. Dans la perspective d'une normalisation progressive de la situation économique, politique et sociale au Togo, un programme a été élaboré par le gouvernement togolais en vue d'améliorer la gouvernance économique et financière. Ce programme visait à lever les contraintes institutionnelles et structurelles afin de susciter la reprise de la coopération internationale et d'améliorer la transparence dans la gestion des finances publiques.

Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-1) approuvé en juillet 2006 a été inscrit dans cette dynamique. Il contribué un temps soit peu à améliorer les capacités de gestion de l'administration économique et financière et à la relance de la coopération entre le Togo et l'ensemble des partenaires au développement. Le Togo demeure toutefois un Etat fragile<sup>1</sup> malgré les acquis du PARCI-1 et les progrès accomplis par le pays dans la mise en œuvre de sa politique économique et sociale depuis 2006. Aussi, au-delà des indispensables acquis du PARCI-1 et leur nécessaire consolidation, il est désormais important de renforcer l'intégrité du système de gestion des finances publiques et d'améliorer en particulier les capacités de mobilisation des ressources domestiques publiques.

La seconde phase du PARCI-1, ci-après dénommée PARCI-2, intègre par conséquent cette nouvelle dimension dans la perspective d'aider le gouvernement à renforcer son efficacité dans sa lutte contre la pauvreté. Cette nouvelle orientation répond à la nécessité pour le gouvernement de mobiliser davantage de ressources internes et d'améliorer la qualité de la dépense en renforçant la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques.

### **b. Objectifs et Effets attendus:**

Décrire de façon concise et claire les objectifs prévus, les effets relatifs ciblés et les bénéficiaires visés, en mettant en évidence d'éventuelles modifications/révisions.

Le Projet visait à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques.

De façon spécifique il s'agira de ;

- (i) Parachever l'Intégration des Finances Publiques et Renforcer la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques ;
- (ii) Renforcer l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances publiques.

Les effets attendus sont au nombre de deux avec des sous-effets et se présentent de la façon suivante :

#### **Effet 1 : Amélioration de la responsabilisation dans la gestion des finances publiques**

- 1.1. Publication des rapports d'exécution budgétaires sur le site web du gouvernement

---

**Effet 2 : Amélioration des ressources domestiques**

- 2.1 : Pourcentage des recettes publiques sur le PIB

**Effet 3 : Simplification et rationalisation du circuit de la dépense à travers la mise en œuvre du SIGFIP**

- 3.1 : Délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif

**Effet 4 : Amélioration des recettes fiscales**

- 4.1 : Pourcentage des recettes fiscales sur le PIB

**Effet 5 : Structure de contrôle et d'Audit des finances publiques renforcées**

- 5.1 : Transmission au Parlement du projet de loi de règlement
- 5.2 : Le nombre de rapport d'audit et d'évaluation des administrations ciblées produit par l'IGF
- 5.3 : Le nombre de rapports d'audit de l'IGE transmis à la Cour des comptes

**Effet 6 : Système de passation des marchés publics efficient et transparent**

- 6.1 : Délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts (du lancement de l'AO à la signature du marché).

**c. Produits et bénéficiaires visés:**

Décrire clairement et de manière concise les extrants attendus et bénéficiaires relatifs ciblés, en mettant en évidence d'éventuelles révisions.

Les produits attendus du projet sont au nombre de dix (10), avec des sous-produits, et se présentent en deux composantes comme suit :

**Composante I- Parachèvement de l'intégration des finances publiques****Produit 1 : SIGFIP mis en place et opérationnel avant fin 2012**

- 1.1 : la reddition des comptes est automatiquement réalisable
- 1.2 : Production des comptes et indicateurs de suivi des finances publiques à travers le SIGFIP

**Produit 2 : le compte unique du Trésor mis en place sous la responsabilité de la DGTCP**

- 2.1 : Décret portant sur le principe de l'unicité du compte du trésor

**Produit 3 : Harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et mise en place effective avant juin 2013**

- 3.1 : Décret portant harmonisation de l'Identifiant unique

**Produit 4 : Mise en œuvre effective du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013**

- 4.1 : Décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur

**Composante II- Renforcement de l'intégrité du Système de contrôle et d'audit****Produit 5 : Le manuel de procédure de contrôle de la Cour des Comptes est élaboré**

- 5.1 : Production du manuel de procédure de la Cour des comptes

**Produit 6 : Les magistrats de la Cour des comptes et le personnel de soutien formés**

- 6.1 : Nombre de Magistrats de la Cour des comptes et du personnel de soutien formés

**Produit 7 : Les inspecteurs de l'IGE formés**

- 7.1 : Nombre des inspecteurs de l'IGF formés
-

---

**Produit 8 : Le guide de vérification de l'IGE est élaboré**

- 8.1 : Production du guide de vérification de l'IGE

**Produit 9 : L'étude diagnostique relative à la rationalisation du Contrôle financier est finalisée**

- 9.1 : Production de l'étude diagnostique

**Produit 10 : ARMP, DNMP et CGMP sont opérationnelles**

- 10.1 : Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP

**Les bénéficiaires du projet sont :**

- i) le Ministère de l'Économie et des Finances,
- ii) la Cour des comptes,
- iii) l'Inspection générale d'Etat,
- iv) la population togolaise,
- v) l'État togolais
- vi) les opérateurs économiques et sociaux.

**d. Principales activités/Composantes:**

Décrire clairement et de manière concises les principales activités/composantes, y compris les éventuelles révisions.

Le projet a deux principales composantes que sont : 1) Parachèvement de l'Intégration des Finances Publiques et Renforcement de la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques et 2) Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques.

Les principales activités sont celles au parachèvement de l'Intégration des Finances Publiques au renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit.

---

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

---

#### PERTINENCE

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

Évaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre). La pertinence de l'objectif de développement (à l'évaluation ex-ante et au moment de la post-évaluation) en termes d'alignement avec les priorités de développement du pays et les besoins de bénéficiaires (y compris tout ajustement ayant été apporté au projet au cours de sa mise en œuvre), les stratégies sectorielles applicables de la Banque, la stratégie pays ou régionale de la Banque et les priorités générales de la Banque. L'évaluation de la pertinence consistera à examiner également dans quelle(s) mesure(s) l'objectif de développement a été clairement indiqué et axé sur les effets ainsi que le réalisme des effets escomptés dans le contexte du projet.

Le programme trouve sa pertinence dans sa cohérence avec la stratégie nationale de développement (DSRP-C 2009-2011), qui s'articulait autour de quatre (4) principaux piliers, à savoir, (i) le renforcement de la gouvernance, (ii) la consolidation des bases d'une croissance forte et durable, (iii) le développement du capital humain et (iv) la réduction des déséquilibres régionaux.

En effet, le PARCI-2 qui visait à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques est donc cohérence avec les piliers 1 et 3 du DRSP-C. Par ailleurs, la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), nouveau document fondamental de stratégie et de planification du développement du Togo pour la période 2013-2017, l'objectif principal du PARCI-2 qui est l'appui à la gouvernance économique et financière, figure en bonne place parmi les cinq (5) principaux axes que sont : (i) le développement des secteurs à fort potentiel de croissance, (ii) le renforcement des infrastructures économiques, (iii) le développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi, (iv) le renforcement de la gouvernance, et (v) la promotion d'un développement participatif, équilibré et durable. Les actions du projet qui comprennent essentiellement, l'appui aux réformes structurelles et institutionnelles, la formation, le financement des équipements informatiques, bureautiques et logistiques devaient avoir, à terme, des impacts significatifs sur les bénéficiaires et les différentes cibles, et d'une façon générale sur l'économie du pays. Les bénéficiaires identifiés par le PARCI-2 sont :

- Les cadres de l'Administration publique et des institutions de la République
- Les cadres de l'Administration économique et financière/MEF, des établissements publics et des collectivités territoriales
- Les inspecteurs et vérificateurs des douanes, informaticiens des douanes
- Les inspecteurs, vérificateurs et agents de recouvrements des impôts
- Le personnel de l'inspection générale d'Etat / inspection générale des finances, et des autres corps de contrôle
- Les magistrats et personnel d'appui de la Cour des comptes
- L'ensemble des acteurs de la commande publique et la société civile
- La Commune de Lomé et autres grands ministères dépensiers

Le PARCI-2 est en conformité avec le Document Intérimaire de Stratégie Pays Axée sur les Résultats (DSPAR-I) de la Banque pour la période 2009-2010 qui a retenu comme priorité dans le premier pilier l' « Appui au renforcement de la gouvernance et à la mise en œuvre des réformes ».

Il cadre bien aussi avec le Document de Stratégie Pays 2011-2015 de la Banque pour le Togo dont l'objectif principal est d'aider l'économie togolaise à exploiter ses points forts tout en contribuant à atténuer l'effet des contraintes, à travers les deux piliers que sont (i) le développement des infrastructures économiques capables de connecter efficacement les zones économiques à l'intérieur du Togo, et l'économie togolaise à l'espace économique régional, et (ii) la promotion des réformes en matières de gouvernance économique et financière.

---

---

Le programme s'est appuyé sur l'expérience réussie du programme PARCI 1 avec l'ambition de consolider les résultats de ce dernier.

Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales du pays et de la Banque qui visent tout particulièrement le renforcement de la capacité des pays à mieux gérer et contrôler les ressources publiques ainsi que leur processus de développement, notamment pour un pays fragiles comme le Togo. **Par conséquent, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP de la pertinence du projet et attribue la note de 4.**

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

L'évaluateur devrait apprécier la pertinence de la conception du projet indépendamment de l'évaluation faite dans le PCR. Il commentera la conclusion du RAP sur cette section, et apportera un jugement sur la pertinence de la conception du projet, couvrant le bien-fondé de la conception du projet et l'opportunité des ajustements éventuels, aux solutions techniques pour garantir la réalisation des résultats escomptés (chaîne de résultats), l'adéquation de l'évaluation des risques, les mesures de protection environnementales et sociales, et les dispositions de mise en œuvre. Pour les Opérations d'Appui aux Programmes (OAP), l'évaluateur examinera la pertinence des mesures préalables, du dialogue sur les politiques et du niveau auquel l'opération aurait pu être davantage en faveur des pauvres dans sa conception.

L'examen du cadre de résultats du projet tant dans le rapport d'évaluation que le RAP a montré que la cohérence et la validité des liens entre les activités, les produits et les effets escomptés du projet sont des plus pertinentes et des plus actuelles et s'imbriquent dans l'ensemble des actions de réformes des finances publiques en particulier et de la gouvernance économique et financière en général engagé au Togo.

L'objectif essentiel du Projet consistait donc à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques qui constituaient les principales faiblesses du système de gestion de finances publique togolais que avaient été soulevées dans la dernière Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat (PEMFAR) de mars 2009.

Sur la base des activités prévues et de la forte volonté politique, l'essentiel des effets attendus dans le cadre du projet étaient réalistes. Les risques identifiés lors de la conception ont été évalués de «moyens » (stabilité politique, capacité institutionnel, retard dans les réformes, leurs mises en œuvre et la maintenance des systèmes informatiques) à « faible » pour le risque lié à l'engagement du Gouvernement dans les réformes.

Cette analyse de risque était justifiée.

Le projet a connu quelques ajustements. La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a permis de s'adapter à l'évolution des besoins du pays, concourant à une meilleure réalisation des objectifs du projet, sans augmentation des ressources initialement allouées. Ainsi la Banque a bien pris en compte des exigences (non prévues au départ) liées à la création de l'OTR ainsi que la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia word) pour adapter la mise en œuvre du projet et anticiper les retards.

Au moment de la mission d'évaluation, la problématique de la maintenance du programme SIGFIP qui avait été identifiée comme un risque majeur, restait d'actualité. Pour ce faire, la conception du projet était donc largement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était solide même si elle a connu des ajustements pour mieux s'adapter aux nouvelles ambitions des autorités togolaises (la création de l'OTR).

Aussi, dans la perspective d'harmonisation et de coordination de l'aide au Togo, la Banque a associé les autres partenaires au développement à la préparation du PARCI-2 et a partagé avec eux les orientations retenues par le Projet. A cet égard, il convient de noter que le Département des Finances Publiques du FMI et AFRITAC ont étroitement associés à la mise en œuvre du PARCI-2, notamment en ce qui concerne l'assistance technique et la formation.

**Par conséquent, pour la revue tout comme le RAP, la pertinence de la conception du projet est jugée très satisfaisante et attribue la note de 4.**

---

---

## **EFFICACITE**

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

Évaluation du niveau d'atteinte des résultats escomptés (à partir du cadre logique) en se basant sur le dernier rapport sur l'État d'Exécution et les Résultats (EER) et en utilisant des éléments de preuves (données probantes) directs et indirects sur les réalisations ou les réalisations attendues. En absence de données suffisantes (comme preuves directes), des éléments de preuves indirectes (comme les extraits et des processus pertinents de la chaîne de causalité) devraient être utilisés en particulier dans l'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats/objectifs devraient être atteints. L'absence de données suffisantes pour évaluer l'efficacité doit être indiquée (et décrite en détail au niveau de la qualité du RAP). La notation du RAP devrait également être indiquée dans cette section.

#### **Effet 1 : Amélioration de la responsabilisation dans la gestion des finances publiques**

- **1.1. Publication des rapports d'exécution budgétaires sur le site web du gouvernement.** L'objectif visé était de publier chaque trimestre le rapport d'exécution budgétaire sur le site web du gouvernement à partir de fin 2012. Le gouvernement a fait une réforme assez osée qui est la publication du budget et de l'état d'exécution (dépenses budgétaires) en ligne. En effet, depuis 2013 et ce, tous les six mois, la base de données des dépenses publiques (Booster), l'état d'exécution des dépenses du budget général, de même que le tableau des opérations financières, et le contenu détaillé du budget voté sont publiés en ligne, ceci en vue de permettre à tout citoyen et professionnels (chercheurs, médias) d'en prendre connaissance. Pour ce faire, le Togo est cité comme le premier Etat fragile à innover en la matière. **Le RAP n'a pas noté cette mesure. La revue juge très satisfaisant l'état de mise œuvre de cette mesure et attribue la note de 4.**

#### **Effet 2 : Amélioration des ressources domestiques**

- **2.1. Pourcentage des recettes publiques sur le PIB.** Il s'agissait pour cette mesure de porter le pourcentage des recettes de l'Etat qui était de 17% en 2009 à 22% en 2013. Selon les données définitives du Tableau des opérations financières de l'Etat, on note que les recettes de l'Etat se sont établies à 20,9% en 2013 en retrait de 1,1 point de pourcentage par rapport à l'objectif cible de 22%. Par la suite comme on peut le constater, les efforts de mobilisation ont permis d'atteindre des taux de 23,3% en 2014 et 23,6% en 2015. **La revue juge très satisfaisant les progrès vers la réalisation de cette mesure et attribue la note de 4 qui valide le RAP (99,09%).**

#### **Effet 3 : Simplification et rationalisation du circuit de la dépense à travers la mise en œuvre du SIGFIP**

- **3.1 : Délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif.** Initialement de 90 jours en 2009, il était attendu la réduction de 2/3 du délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif en 2012. L'extension progressive du SIGFIP aux trésoreries des préfectures et aux ministères sectoriels devrait garantir le suivi de l'exécution des dépenses depuis l'engagement jusqu'au paiement effectif ainsi que la production des balances générales du Trésor. Ceci reste à confirmer mais constitue une performance notable et unique dans la sous-région Ouest africaine. Aujourd'hui, au constat, c'est qu'une dépense peut être exécuté en moins d'une semaine en fonction de sa nature, de son urgence et de la disponibilité des ressources. L'imprécision du contenu de l'indicateur n'a pas permis de le renseigner correctement. Insatisfaisant avec une note de 2.

#### **Effet 4 : Amélioration des recettes fiscales**

- **4.1 : Pourcentage des recettes fiscales sur le PIB.** Ce pourcentage devait passer de 16% en 2009 à 20% en 2013. A l'évaluation, il ressort des données du ministère de l'économie et des finances une évolution du taux pression fiscale comme suit :

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Taux de pression fiscale (% du PIB)</b>	<b>18,7</b>	<b>20,5</b>	<b>21,2</b>

**La revue juge très satisfaisant l'état de mise en œuvre de cette mesure. Note de 3. RAP non validé**

---

## **Effet 5 : Structure de contrôle et d'Audit des finances publiques renforcées**

- **5.1 : Transmission au Parlement du projet de loi de règlement.** Il s'agissait de transmettre au parlement le projet de loi de règlement du budget 2011 avant fin 2012 et celui du budget 2012 avant fin 2012. Le rapport 2011 a été produit par la Cour des Comptes (CC) et transmis au Gouvernement pour expédition à l'Assemblée Nationale (AN) ainsi que la déclaration générale de conformité entre les comptes des comptables principaux et le Compte général de l'administration des finances (CGAF). Les projets de lois de règlement 2010, 2011 et 2012 ont été transmis à l'AN par le MEF. L'AN a formulé des observations qui sont prises en comptes par la Direction du Budget. De même, la Cour des Comptes a produit le rapport d'exécution du budget de l'Etat, gestion 2012 et a fait des observations sur le projet de loi de règlement 2013. **Très satisfaisant avec une note de 4.**

- **5.2 : Le nombre de rapport d'audit et d'évaluation des administrations ciblées produit par l'IGF.** Il était attendu que l'IGF produise 7 rapports en 2013 contre 0 rapport en 2009. L'IGF a effectué 30 missions (de vérification, d'audit, de contrôle) au cours de l'année 2011 et l'ensemble des rapports a été transmis à la Cour des Comptes le 22 mars 2012.

Au titre de l'année 2012, elle a effectué onze (11) missions de suivi des recommandations des missions de 2011 et quatre (04) missions de contrôle. Les rapports sont transmis à la CC à la fin du 1er trimestre 2013.

- **5.3 : Le nombre de rapports d'audit de l'IGE transmis à la Cour des comptes.** L'IGE devait produire au moins 3 rapports à transmettre à la Cour des comptes avant 2012. Au bilan, l'IGE a effectué 6 missions de contrôle au cours de l'année 2011 et cinq (5) rapports ont été transmis à la Cour des Comptes. Au titre de l'année 2012, des missions ont été effectuées sur dénonciation. Les rapports ont été transmis à la Cour des comptes à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2013.

## **Effet 6 : Système de passation des marchés publics efficient et transparent**

- **6.1 : Délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts (du lancement de l'AO à la signature du marché).** La cible visée était que le délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts devrait passer de 90 jours en moyenne en 2009 à 45 jours à partir de 2012. Remarque : Les délais tels que prévu comme indicateur au départ ne sont pas réalistes. Le délai minimal pour un AOI sans pré qualification est de 4,5 mois et le maximum est d'environ 10 mois. Pour un AON, le délai minimal est de 3,8 mois et le maximum est de 6 mois. Ces délais concernent la passation des marchés qui suivent une seule procédure (soit celle des PTF ou soit celle du pays). Aujourd'hui au Togo, les organes de passation des marchés publics sont opérationnels grâce à un soutien du PARCI-2, même si une certaine lourdeur dans le traitement des dossiers a été constatée. En outre, les acteurs de la commande publique ont été formés sur différentes questions liées à la passation des marchés afin de rendre le système performant. Le système est effectivement efficient et transparent. Les résultats à l'issue des processus d'appels d'offres sont publiés et les requêtes pour contestations sont adressées à l'ARMP dont le comité de règlement des différends se charge de leur traitement. L'audit des marchés passés est confié l'année n+1 à des auditeurs indépendants et les rapports sont publiés, ce qui témoigne de la transparence du système de passation des marchés publics au Togo. Les nouvelles structures en passation, de contrôle et de régulation des marchés publics sont opérationnelles et le nombre de marchés publics attribués à l'issue d'appels d'offres ouverts par rapport au nombre total de marchés attribués par an est en moyenne supérieur à 80%. De même, le délai de passation des marchés est considérablement réduit. La mission d'évaluation dans le cadre de la préparation de PRA a rencontré des entrepreneurs togolais qui ont témoigné de l'amélioration de la transparence dans la passation des marchés publics.

**Dans l'ensemble, la revue juge globalement satisfaisante la performance du projet dans la réalisation des**



---

effets.

**d. Efficacité dans la production des extraits:**

Évaluer le niveau de réalisation des extraits (y compris pour les prêts programmes le niveau d'exécution des mesures complémentaires nécessaires à leur mise en œuvre, notamment la sensibilisation du public, dialogue sur les politiques et de disposition institutionnelles par exemple). Pour ce faire, l'évaluateur doit porter son jugement sur la base des résultats du dernier rapport sur l'Etat d'Exécution et les Résultats (EER) du projet. Il indiquera, en se basant sur des preuves, le degré de couverture et de discussion par le RAP des extraits du projet (prévus-réels) ainsi que les raisons d'éventuels écarts.

Les produits attendus à l'issue de l'exécution du projet ont été réalisés dans l'ensemble. Certains produits ne sont pas atteints mais des progrès sont réalisés.

**Produit 1 : SIGFIP mis en place et opérationnel avant fin 2012**

- **1.1 : la reddition des comptes est automatiquement réalisable.** L'objectif visé était d'assurer la reddition des comptes 6 mois après chaque fin d'exercice fiscal à partir de fin 2012. Malgré les insuffisances relevées en 2015 pour l'organisation de la comptabilité, la situation est nettement améliorée par rapport à 2008 ; année au cours de laquelle le plan comptable était encore plus ancien, le système d'information SIGFIP non opérationnel, les comptes non produits (absence de balances mensuelles) ou avec beaucoup de retards. Les rapports sur l'exécution du budget n'existaient pas en 2008 ; ce qui s'est nettement amélioré en 2012. Ainsi, la reddition des comptes est réalisée 6 mois après chaque fin d'exercice fiscal. Cependant, le retard dans la clôture entraîne souvent automatiquement un retard dans la reddition des comptes. Il faut noter qu'avec l'extension du réseau SIGFIP qui est effective dans 12 trésoreries et 7 ministères sectoriels par différentes liaisons (LS, BLR et VSAT), les choses se sont davantage améliorées. Les balances aussi bien mensuelles que consolidées sont générées systématiquement depuis 2012. **La revue juge l'état de mise en œuvre très satisfaisant et attribue la note de 4.**
- **1.2 : Production des comptes et indicateurs de suivi des finances publiques à travers le SIGFIP.** Il était question à ce niveau de produire avant fin 2012 de façon trimestrielle les comptes et indicateurs de suivi des finances publiques. Au constat, on note que le TOFE, le tableau de bord, les notes de conjoncture économique et les rapports trimestriels d'exécution du budget sont mêmes produits mensuellement et publiés sur le site web du MEF et du SP-PRPF ([www.togoreforme.com](http://www.togoreforme.com)). **La revue juge l'état de mise en œuvre très satisfaisant et attribue la note de 4.**

**Produit 2 : Le compte unique du Trésor mis en place sous la responsabilité de la DGTCF**

- **2.1 : Décret portant sur le principe de l'unicité du compte du trésor.** La mise en œuvre de ce produit consistait à adopter un décret sur le principe du compte unique du trésor avant fin juin 2013. Le décret n'a pas encore été adopté. Le compte unique du Trésor n'est pas encore mis en place. Cependant, plusieurs actions vers sa mise en place ont été enclenchées, notamment, (i) la restructuration des comptes du Trésor dans les livres de la BCEAO et des banques commerciales ; ainsi, depuis le début du processus, 1160 comptes ont été fermés dans les banques commerciales et 13 dans les livres de la BCEAO. La concertation se poursuit avec les établissements bancaires, la BCEAO, les services administratifs et les PTF (ii) une meilleure visibilité des disponibilités du Trésor dans les livres de la BCEAO et (iii) un meilleur suivi des recettes de l'OTR versées journalièrement sur des comptes sous contrôle du Trésor. **Toutefois, on note que 4 années après la fin du projet, aucun décret n'est encore adopté. La revue juge la mesure non réalisé et attribue la note de 2 insatisfaisant.**

**Produit 3 : Harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et mise en place effective avant juin 2013**

- **3.1 : Décret portant harmonisation de l'Identifiant unique.** Il s'agissait d'adopter un décret portant harmonisation de l'identifiant unique avant juin 2013. Le décret n'a pas encore adopté. Néanmoins, le regroupement des deux (2) régies (Douanes et Impôts) en une seule entité dénommée Office Togolais des

---

Recettes (OTR) a permis de régler la question de l'harmonisation de l'identifiant unique. En effet, dans le cadre de la modernisation du système informatique du Commissariat des Impôts, une nouvelle nomenclature du Numéro d'Identification Fiscale (NIF) a été adoptée. Ce nouveau NIF aux normes internationales est un identifiant unique de chaque contribuable destiné à mieux maîtriser sa gestion et ses données permanentes. Il permettra par ailleurs, le partage d'informations sur les contribuables entre Administrations publiques financières, économiques et administratives (Douanes, Impôts, Trésor, Collectivités locales, Ministères...) et la garantie de la sûreté des échanges entre les Opérateurs économiques. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article 1418 du Code Général des Impôts (CGI), le nouveau NIF doit désormais être porté sur les factures ou tout document impliqué dans toute transaction commerciale effectuée par le contribuable. Les contribuables disposant de l'ancien NIF ont été informés de l'entrée de leur nouveau NIF dès le 02 février 2015 sur le site [www.otr.tg](http://www.otr.tg). **La revue juge l'état de mise en œuvre de ce produit satisfaisant et attribue la note de 3.**

#### **Produit 4 : Mise en œuvre effective du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013**

- **4.1 : Décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur.** Il était attendu dans le cadre de cette activité l'adoption d'un décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013. Pour rendre son économie compétitive, le Togo a lancé son guichet unique pour le commerce extérieur. Rompre avec l'ancien système du commerce extérieur au Togo, renouer avec le système informatisé et sophistiqué qui facilite le dépôt des dossiers, c'est ce à quoi les autorités se sont attelées. Et pour atteindre l'objectif, le gouvernement a signé un accord le 10 octobre 2013 avec le groupement Bureau Veritas BIVAC/ SOGET, gagnant de l'appel d'offre du contrat d'exploitation et de mise en œuvre d'un guichet unique au Togo. Démarré fin 2013, le Bureau Veritas BIVAC/ SOGET finance entièrement le projet et gèrera le système pendant dix années afin de rentabiliser l'investissement. La mise en place du système de guichet unique va permettre aux partenaires commerciaux et logistiques de déposer des informations et des documents standardisés auprès d'un organisme unique, en vue de remplir l'ensemble de leurs obligations réglementaires pour leurs opérations de commerce extérieur en un temps record. Pour son exploitation, un décret a été pris ; Il s'agit du décret n° 2013-083 du 12 décembre 2013 portant agrément pour la mise en place et l'exploitation du GUCE. L'article 1 indique que l'Opérateur « Groupement Bureau Veritas BIVAC BV/SOGET » est agréé pour la mise en œuvre et l'exploitation du Système du Guichet Unique du Commerce Extérieur au Togo ; dénommé GUCE, conformément à la convention signé le 10 octobre 2013 entre cet opérateur et le gouvernement togolais. **La revue juge très satisfaisant l'état de mise œuvre de ce produit et attribue la note de 4.**

#### **Composante II- Renforcement de l'intégrité du Système de contrôle et d'audit**

##### **Produit 5 : Le manuel de procédure de contrôle de la Cour des Comptes est élaboré**

- **5.1 : Production du manuel de procédure de la Cour des comptes.** Le manuel a été élaboré. Il vise l'internalisation du référentiel de manuel de procédures de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à l'usage des juridictions financières, pour la cour des comptes du Togo. **Très satisfaisant (Note de 4) pour la revue qui valide ainsi le RAP.**

##### **Produit 6 : Les magistrats de la Cour des comptes et le personnel de soutien formés**

- **6.1 : Nombre de Magistrats de la Cour des comptes et du personnel de soutien formés.** Il s'agissait d'assurer la formation des membres de la cour des comptes du Togo à l'usage de ce manuel de procédures. Les magistrats et le personnel administratif ont pris part à des ateliers et séminaires de formation organisés à Kpalimé, à Lomé et à Notsé soit par la Cour en partenariat avec le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-2) ou sur invitation du ministère des finances, des autres corps de contrôle (IGE, IGF) ou des partenaires techniques et financiers, notamment l'UEMOA. L'effectif total de personnes formées est de 147. **La revue très satisfaisant l'état de mise en**

---

**œuvre de ce produit et attribue la note de 4.**

**Produit 7 : Les inspecteurs de l'IGE formés**

- **7.1 : Nombre des inspecteurs de l'IGF formés.** Au niveau de l'IGF, se sont 100 personnes dont l'ensemble des inspecteurs qui ont été formés sur les quatre thèmes de formation retenus suivants : (i) vérification des recettes fiscales et douanières, (ii) audit des marchés publics, (iii) élaboration et le suivi des programmes de lutte contre la fraude fiscale et (iv) audit, contrôle de gestion et rédaction des rapports (entreprises et établissements publics). **Très satisfaisant (Note de 4). RAP validé.**

**Produit 8 : Le guide de vérification de l'IGE est élaboré**

- **8.1 : Production du guide de vérification de l'IGE.** Le guide de vérificateur a été élaboré et mis à la disposition de l'IGE. Les inspecteurs ont été formés sur l'utilisation dudit guide de vérification. **Très satisfaisant, d'où une note de 4 qui valide l'appréciation du RAP.**

**Produit 9 : L'étude diagnostique relative à la rationalisation du Contrôle financier est finalisée**

- **9.1 : Production de l'étude diagnostique.** L'étude a été réalisée en début d'année 2013 et le rapport est disponible à la DCF, structure bénéficiaire. Aussi, il faut rappeler que la mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques issu de la transposition des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA a fait évoluer la mission du contrôle financier, son organisation et les modalités de son contrôle. **Très satisfaisant. Note de 4 validant le RAP.**

**Produit 10 : ARMP, DNMP et CGMP sont opérationnelles**

- **10.1 : Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP.** Les manuels de procédures ont été élaborés en fin 2012. Les dossiers types de passation des marchés ont été élaborés et mis à la disposition de l'ARMP. Les acteurs de la commande publique ont été formés et un bassin national de formateurs a été mis en place et est opérationnel. **Très satisfaisant (note de 4). RAP validé.**

**Dans l'ensemble, la revue estime le niveau de réalisation des produits de projets à une note moyenne de 4, soit très satisfaisant contre 3 pour le RAP (Satisfaisant).**

**e. Résultats de développement du projet:**

Évaluer les progrès que le projet a réalisés dans le sens de l'atteinte de son objectif de développement devrait conduire à une note qui combine les notations établies pour les effets et les produits suivant une méthodologie recommandée dans la Note d'orientation du personnel en matière de préparation des RAP et de notation (pour plus de détails, voir lignes directrices au personnel sur l'établissement de rapport sur l'état d'exécution et les résultats (EER) des opérations du secteur public).

Il ressort du RAP que les notations sont très satisfaisantes pour les effets (4) et satisfaisantes pour les produits (3), donnant ainsi une notation de l'objectif de développement satisfaisante (3). Cependant, le RAP a attribué une note de 4, soit très satisfaisant à l'objectif.

Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a menée à bien ce qui constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis de résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.

Pour la revue la note des effets est de 3 et celle des produits est de 4 ; ce qui donne une note de développement du projet de satisfaisant. Cela ne valide pas la notation du RAP.

---

#### **f. Bénéficiaires:**

En se basant sur des éléments à preuve, l'évaluateur portera son jugement sur le réalisme du nombre total de bénéficiaires que le projet à couvert par catégorie et par sexe.

Le RAP indique que l'essentiel des taux de couverture des bénéficiaires (essentiellement des cadres de l'administration financière, la société civiles ) ont été atteints pour la plupart et même dépassé pour certains. il s'agit essentiellement de l'ensemble des directions techniques du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment toute les régies financières, la chaîne de la dépense, les marchés publics, les organes de contrôle à priori et à posteriori (CC, IGF, IGE) auxquels s'ajoutent l'ITIE, l'OTR et la CEP.).

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

Ils comprennent le genre, le changement climatique, les questions sociales et socio-économiques. Evaluer le degré d'importance des résultats additionnels et importants énoncés ou non couverts par le RAP. La revue devra également se prononcer sur la couverture par le RAP de ces résultats.

L'accompagnement de l'OTR dans son opérationnalisation, à travers la mise à disposition d'équipements informatiques, l'intervention d'un nouveau mode de gestion qui coïncide avec la migration de Sydonia++ vers Sydonia world (célérité dans le dédouanement des marchandises) ainsi que le financement de la sensibilisation et de la formation du personnel de l'office sur sa nouvelle vision et l'importance de la lutte contre la fraude et la corruption a appuyé le lancement de cette nouvelle institution.

#### **L'Opérationnalisation du GUCE à travers la signature du convention d'exploitation avec un groupement privé.**

La mise en place de l'OTR a également contribué à une augmentation des recettes propres.

Dans l'ensemble, les effets imprévus additionnels a eu un impact positif sur les résultats du projet.

### **EFFICIENCE**

#### **h. Respect du calendrier :**

Évaluer dans quelle mesure le calendrier d'exécution initial du projet a été respecté en se basant sur une comparaison de la durée prévisionnelle et de la durée réelle d'exécution, à compter de la date d'entrée en vigueur. Pour les prêts programmes les décaissements à temps des tranches sont évalués suivant cette même méthodologie.

Le projet a duré 48 mois au lieu des 36 mois prévus initialement.

Le nombre important de structures bénéficiaires (15) et la multitude d'activités prévues par le projet, d'une part, ainsi que certaines modifications apportées, notamment, la nécessité d'intégrer la migration de Sydonia++ vers Sydonia world dans la perspective de la mise en place du GUCE et pour tenir compte de l'appui au nouvel Office togolais des recettes ont amené la Banque et le Gouvernement à convenir d'une prorogation du projet pour une durée de 12 mois.

Compte tenu de l'ampleur des réformes engagées, il convient de souligner que le retard est plutôt dû à des prévisions trop optimistes au départ. Le ratio  $36/48 = 0,75$ . **Par conséquent la revue valide la note satisfaisante du RAP relatif au respect du calendrier.**

#### **i. Efficience dans l'utilisation des ressources:**

Évaluer l'exécution physique (basée sur les livrables) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase d'achèvement pour tous les bailleurs de fonds du projet (Banque, Gouvernement, et autres). 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.

Le pourcentage de la réalisation matérielle des produits par rapport au taux d'engagement de la Banque est de 80%. Les ressources du projet ont été utilisées pour la réalisation des effets escomptés. Certains biens sont revenus plus chers que prévus à l'acquisition et d'autres moins chers que prévus. Dans l'ensemble le projet a réalisé des économies qui ont été affectées à l'acquisition d'autres équipements nécessairement à la réalisation des effets escomptés. C'est le cas des appuis à l'OTR et à la migration de Sydonia ++ vers Sydonia world qui ont absorbé environ 12% des ressources du projet, ce qui concourt à l'atteinte des objectifs du projet en matière de

---

**mobilisation des ressources. NA. Mais en tout état de cause, la revue valide la note très satisfaisante du RAP sur l'efficacité du projet dans l'utilisation des ressources.**

**j. Analyse coût- bénéfice:**

Évaluation du degré d'obtention des résultats de développement à temps, et dans quelles mesures les coûts ont été efficaces et ont été fournis de la manière la plus efficace. La notation du RAP devrait être commentée. L'évaluateur devra vérifier si les avantages du projet (réalisés ou dont la réalisation est escomptée) excèdent les coûts effectifs. Pour ce faire, les éléments de preuves/évidences se baseront essentiellement sur une comparaison entre les Taux de Rentabilité Economique (TRE) calculés lors de l'évaluation/ de la revue à mi-parcours et à l'achèvement. En commentant les notations de RAP, le degré d'utilisation des sources sur les éléments de preuves justifiant la note accordée devrait être pris en compte. L'évaluateur devra s'assurer de la validité des hypothèses de calcul et que c'est le même modèle qui a été utilisé pour les calculs des différents TRE. Pour les prêts au programme ou le cas calcul du TRE n'est pas approprié, l'évaluation pourrait se faire si cela est possible par rapport à la contribution des réformes politiques à la croissance économique. En cas d'insuffisances de preuves, une note appropriée sera ainsi attribuée.

**Non applicable**

**k. État d'avancement de l'exécution:**

Évaluer l'appréciation du RAP sur l'état d'avancement de l'exécution (EE) à partir du dernier EER actualisé en tenant compte de l'ensemble des critères applicables à l'EE. Il s'agit notamment : i) de la conformité aux engagements (conditions du projet, sauvegardes environnementales et sociales et respect des recommandations d'audit) ; ii) des systèmes et procédures du projet (passation de marchés, gestion financière, suivi et évaluation) ; iii) de l'exécution et le financement du projet (décaissements, engagements budgétaires, financement de contrepartie et cofinancement).

**La revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP sur l'état d'avancement de l'exécution parce que le projet a été mené en conformité aux engagements.** Les systèmes et procédures du projet ont été respectés. Les produits et effets ont été réalisés pour la plupart. Le projet a fait l'objet d'un suivi régulier mais surtout a anticipé et géré de manière proactive des contraintes spécifiques. Par exemple, la Banque a bien pris en compte des exigences liées à la création de l'OTR et la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE.

Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a menée à bien ce qui constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis de résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.

**DURABILITE**

**I. Viabilité économique et financière :**

Évaluer dans quelle mesure les mécanismes et modalités de financement (par exemples : tarifs, frais d'utilisateur, frais d'entretien, dotations budgétaires, autres contributions des parties prenantes, flux d'aide, etc.) ont été mis en place pour garantir un flux continu de bénéfices après l'achèvement du projet et assurer sa pérennité financière. Pour les prêts programmes l'évaluation devrait se focaliser sur la viabilité financière des réformes, ainsi que sur le dialogue sur les politiques de la Banque visant à promouvoir la viabilité financière des réformes.

Des mécanismes sont mis en place pour assurer la pérennité du projet et de ses acquis. Les acquis du projet rentrent directement en compte dans le fonctionnement normal de l'administration publique togolaise et dans le cadre global de l'UEMOA en matière de réformes et d'harmonisation des finances publiques dont le financement devrait être assuré par le budget de l'Etat même si des inquiétudes existent.

En matière de passation des marchés publics, et notamment sur l'aspect formation continue des acteurs de la commande publique, le bassin national de formateurs mis en place par l'ARMP suite à la formation des formateurs organisée et financée par le projet, permet de relever le défi de la mise à niveau continue des acteurs

---

---

et partant de dynamiser le système de passation des marchés publics. Les moyens de contrôle mis à la disposition de différentes institutions de contrôle (IGF, IGE, IGT, CC) ont renforcé leur présence sur le terrain, ce qui augure d'une meilleure utilisation des deniers publics, «la peur du gendarme étant le début de la sagesse». De même, les moyens d'intervention et de lutte contre la fraude mis à la disposition du Commissariat des douanes et droits indirects permettant, à terme, une meilleure mobilisation des recettes pour le développement du pays.

Ceci étant, malgré ces éléments positifs, des inquiétudes demeurent notamment au niveau de la maintenance des investissements informatiques à tous les niveaux et au niveau de la rotation (ou du départ) des cadres formés. Par conséquent, la revue juge la viabilité financière du projet satisfaisante contrairement au RAP qui l'a estimé très satisfaisante.

## **II. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités :**

Évaluation de la contribution du projet au renforcement des capacités institutionnelles, y compris, par exemple, par l'utilisation des systèmes nationaux – qui vont favoriser la continuité des flux d'avantages liés au projet. L'instauration ou non de pratiques améliorées de gouvernance, de compétences acquises, procédures, incitations, structures ou mécanismes institutionnels développés du fait de l'opération seront prises en compte. Pour les prêts programmes, l'approche devrait intégrer une évaluation: de la contribution au renforcement des capacités pour piloter et gérer les processus de réformes politiques; de la mesure dans laquelle l'économie politique de la prise de décision a été propice aux réformes; de l'engagement du gouvernement en faveur des réformes; et de la manière dont la conception a renforcé l'appropriation nationale.

La contribution du projet à l'amélioration de la gouvernance économique et financière est notable, particulièrement en matière d'obligation de rendre compte dans la gestion des deniers publics. Les institutions de contrôle et d'audit des finances publiques (IGE, IGF et CC) grâce aux moyens de fonctionnement et aux différentes formations dont elles ont bénéficié du projet exécutent de mieux en mieux les missions qui leur sont dévolues. Leur présence dans la surveillance de l'utilisation des fonds publics est désormais irréversible. En matière de passation des marchés publics, l'apport du projet a été déterminant dans la formation des acteurs de la commande publique, l'internalisation et la mise à la disposition des acteurs des dossiers types de passation des marchés.

De même, le SIGFIP est devenu un outil de gestion incontournable en matière des finances publiques et son extension à travers le projet accroît son institutionnalisation. Le financement de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world assure une meilleure fédération des administrations, des opérateurs économiques, des consignataires et une célérité des transactions commerciales, surtout avec l'autre élément du tandem que constitue le GUCE. Par ailleurs, les effets de l'appui du projet à l'ITIE-Togo dans la traçabilité de la contribution des industries extractives aux recettes publiques sont manifestes ; les populations des zones minières commencent par en ressentir les retombées bénéfiques. Les réformes engagées sont irréversibles et s'inscrivent dans les priorités du gouvernement pour plus de discipline dans la gestion des deniers publics, d'une part, et la nécessité de mobiliser davantage de ressources pour le financement du développement économique et social du pays, d'autre part. ainsi, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP à la durabilité institutionnelle et renforcement des capacités du projet.

## **III. Appropriation et durabilité des partenariats:**

L'évaluateur détermine l'implication effective ou non, dans le projet, des parties prenantes compétentes, la promotion d'un sens d'appropriation chez les bénéficiaires (femmes et hommes confondus) et la mise en place de partenariats fructueux avec les parties prenantes compétentes (autorités locales, organisations de la société civile, secteur privé, donateurs), tel que requis pour la pérennisation des produits du projet. Pour les prêts programmes, l'évaluation devrait mesurer la capacité du gouvernement à mener le dialogue sur des politiques ainsi que le niveau d'appui de la Banque pour l'approfondissement au processus de consultation.

Plusieurs activités de formations au profit des structures bénéficiaires du projet ont été animées par les cadres desdites structures au profit de leurs collègues sur des thèmes précis et pour une meilleure appropriation des méthodes et pratiques nécessaires au bon fonctionnement des services concernés. S'agissant particulièrement du SIGFIP la formation des utilisateurs au niveau des trésoreries concernées et des sept (7) ministères sectoriels

---

---

prioritaires est assurée par les techniciens informaticiens et spécialistes de la comptabilité publique issus du MEF.

L'ARMP continue d'assurer la formation des partenaires de la société civile et les associe à la publication des rapports d'audit annuel sur les marchés publics au niveau national, afin de leur permettre d'avoir des éléments d'appréciation nécessaires à leur contrôle citoyen. Le secteur privé est toujours associé à toutes les activités de l'ARMP pour une meilleure appropriation des pratiques. Les structures d'audit et de contrôle interne et externe ont internalisé leur mission et la notion de responsabilité et d'obligation de rendre compte est érigée en norme. Ainsi, la revue valide la note très satisfaisante du RAP à l'appropriation et à la durabilité des partenariats.

#### **IV. Durabilité environnementale et sociale :**

Evaluer le niveau d'objectivité de la notation du RAP sur la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation/de renforcement environnemental et social du projet conformément au plan de gestion environnementale et social (PGES), la capacité des institutions et des systèmes nationaux, ainsi que la disponibilité de financements pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération. Ce critère ne s'applique qu'au projet de catégorie I & II.

Le projet se situe dans la catégorie environnementale III et n'a pas particulièrement d'impact sur l'environnement.

---

### **4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES**

---

#### **a. Performance de la Banque:**

(préparation/approbation, en partie s'assurer de la QAE: qualité de la supervision, achèvement): Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP et de l'appréciation de l'emprunteur, et re-noter au besoin la performance de la Banque durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec l'ensemble des 7 critères définis dans la note d'orientation du RAP.

Pour l'emprunteur, la Banque a, de façon proactive, identifié et résolu les problèmes rencontrés dans les différentes phases du cycle du projet ; la prise en compte des exigences liées à la création de l'OTR ainsi la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE en sont de parfaites illustrations. La conception et l'exécution du projet ont tenu compte des enseignements tirés des opérations précédents de la Banque au Togo, en matière d'appui institutionnel. Une attention particulière a été portée sur la gestion financière et comptable et d'une façon générale sur les exigences fiduciaires. La Banque a répondu assez promptement aux requêtes de la cellule d'exécution du projet ce qui a permis la célérité des processus de passation des marchés ainsi que le paiement des factures aux fournisseurs. S'agissant particulièrement du SIGFIP, la Banque a toujours insisté sur la prise en main du dispositif par les informaticiens du MEF vue la sensibilité du système. La supervision du projet par la Banque a été régulière, parfois avec l'appui d'experts, notamment en ce qui concerne les questions fiduciaires. Pour ce faire, la revue valide la note très satisfaisante du RAP sur la performance de la Banque. **Très satisfaisant. La revue valide l'appréciation du RAP.**

#### **b. Performance de l'Emprunteur:**

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et ré noter la performance de l'emprunteur durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec les questions définie dans la note d'orientation du RAP.

Pour le RAP, le Gouvernement togolais a mis tout en œuvre pour la réalisation des objectifs du projet ; sa réaction a toujours été prompte lorsqu'il est question de trouver des solutions rectificatives en cas de circonstances changeantes, comme dans le cas de l'initiative des interventions du projet pour la migration de Sydonia++ vers Sydonia world ou pour l'accompagnement de l'OTR à son démarrage, ou encore pour l'implication des magistrats de la CC de France dans la formation des magistrats de la CC du Togo, en autres. La CEP a su

---

---

affronter de façon diligente toutes les actions nécessaires à une bonne exécution du projet, conformément aux accords de dons et à la nécessité de sauvegarder les intérêts des deux parties. Le Gouvernement a mis à la disposition du projet, en temps opportun, les fonds de contrepartie. Les recommandations des missions de supervision du projet ont permis un meilleur suivi-évaluation, par le fait même qu'elles ont aidé la CEP à trouver des solutions aux difficultés ponctuelles. La réalisation de plusieurs actions de formation par les cadres issus des structures bénéficiaires renforcent la participation des parties prenantes et renforcent les capacités de management desdites structures. Cependant, les retards dans la préparation et transmission des TDR et des spécifications techniques n'ont pas facilité la célérité dans la réalisation de certaines activités du projet. Cette analyse est corroborée par les entretiens que l'équipe d'évaluation du PRA a eu sur le terrain. Pour ce faire, la revue ne valide pas note très satisfaisante du RAP à la performance de l'emprunteur qu'elle juge plutôt satisfaisant.

**c. Performance des autres parties prenantes:**

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et re-noter la performance des autres parties prenantes durant la mise en œuvre et à l'achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec les questions pertinents spécifiques à chaque acteurs (cofinanciers, ONG, entrepreneurs/prestataires de service etc).

Pour le RAP, la complémentarité et la convergence des réformes sur les questions de gouvernance économique et financière entre le PARCI-2 et les projets des autres partenaires, notamment le projet PAI2-Volet1 de l'Union Européenne dans le cadre de la mise en œuvre des réformes du PA-RGFP. Malgré les retards dans la préparation ou la mise en œuvre de certaines actions, la volonté du gouvernement de mettre en œuvre les réformes est manifeste à tous égards. Les organisations de la société civile ont été impliquées, notamment lors des formations en passation des marchés publics afin de les amener à assumer leur rôle de contrôle citoyen, ou en budgétisation sensible au genre dans les projets et programmes de développement, ou encore dans toutes les activités financées au profit de l'ITIE-Togo. La société civile est aussi représentée dans le comité de pilotage du PARCI-2.

---

## 5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

---

**a. Evaluation globale:**

Résumé de l'évaluateur sur la performance globale du projet/programme sur la base des quatre volets clés du RAP (Pertinence, Efficacité, efficacité et Durabilité), et en cas de différence avec le RAP, les raisons devraient être évoquées. Au cas où les éléments de preuves accessibles (à partir du RAP ou d'autres documents) à l'évaluateur sont insuffisants, alors une note partiellement satisfaisante (à réviser) devrait être donnée jusqu'à ce qu'un REPP soit réalisé.

**Pertinence :**

Pour la revue, le PARCI-2 est d'un intérêt certain aussi bien pour la Banque que pour le Togo qui avait besoin de réformes audacieuses afin de renforcer son cadre de gouvernance économique et financier affecté par plus d'une décennie de crise. L'évaluation globale donne une appréciation Très satisfaisante.

**Efficacité :**

Si la parfaite pertinence du Projet est établie, sa réalisation a été tout aussi excellente au niveau des produits et des effets, en raison d'un processus national de prise décision assez intégré et un cadre de coopération plus au moins assaini avec les partenaires techniques et financiers.

**Efficience :**

On peut établir un lien direct entre le niveau des décaissement et le niveau d'exécution du programme compte tenu de son caractère d'appui budgétaire. Les ressources du projet ont été utilisées pour la réalisation des effets escomptés. Dans l'ensemble, le projet a réalisé des économies qui ont été affectées à l'acquisition d'autres équipements nécessairement à la réalisation des effets escomptés. C'est le cas des appuis à l'OTR et à la migration de sydonia ++ vers sydonia world qui ont absorbé environ 12% des ressources du projet, ce qui concourt à l'atteinte des objectifs du projet en matière de mobilisation des ressources..

**Durabilité :**



---

Le programme n'a pas souffert des tensions politiques perceptibles. 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. Aussi, le bassin national de formateurs en passation de marchés publics mis en place par l'ARMP suite à la formation des formateurs organisée et financée par le projet, permet de relever le défi de la mise à niveau continue des acteurs et partant de dynamiser le système de passation des marchés publics. Les moyens de contrôle mis à la disposition de différentes institutions de contrôle (IGF, IGE, IGT, CC) ont renforcé leur présence sur le terrain, ce qui augure d'une meilleure utilisation des deniers publics, «la peur du gendarme étant le début de la sagesse». La création de l'OTR et l'harmonisation du NIF vont permettre une meilleure mobilisation des recettes budgétaires pour le financement du développement.

**Appréciation de la revue : 3 Satisfaisant.**

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

Évaluation des dépenses prévues et réelles sur la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de S&E : Conception: Dans quelle mesure le système de S&E du projet a été explicite, adéquat et réaliste pour générer et analyser des données pertinentes. ; Mise en œuvre: Dans quelle mesure des données pertinentes ont été recueillies - indications dans le RAP de la mise en œuvre du S&E et son efficacité. ; Utilisation: Degré d'utilisation des données générées pour la prise de décision et l'allocation des ressources - indications dans le RAP de l'utilisation du S&E.

Le suivi et l'évaluation de l'exécution du Projet a été de la responsabilité de l'Equipe d'Exécution du Projet et du Comité de Pilotage du Projet (CPP). Le Donataire et la Banque devaient recevoir des rapports trimestriels d'activités rédigés par la CEP sur l'état d'avancement d projet.

Le gouvernement devait également préparer un rapport d'achèvement du Projet dans les trois mois qui précèdent la fin du Projet, mais la revue n'a pu obtenir d'éléments probants attestant de l'existence de ce rapport. La Banque a effectué normalement ses missions de supervision semestrielles et une revue à mi-parcours 18 mois après la mise en vigueur du Projet.

Globalement ce dispositif a relativement bien fonctionné. Les rapports de suivi ont été préparés et transmis régulièrement à la Banque. La Banque a répondu assez promptement aux requêtes de la cellule d'exécution du projet ce qui a permis la célérité des processus de passation des marchés ainsi que le paiement des factures aux fournisseurs. La supervision du projet par la Banque a été également régulière, parfois avec l'appui d'experts, notamment en ce qui concerne les questions fiduciaires.

Au total, la revue est d'avis que le système de suivi évaluation qui a été mis en place était adéquat et a bien fonctionné, ce qui a permis d'assurer la bonne exécution du projet. La revue estime alors que le suivi du projet a été très satisfaisant.

---

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

---

**a. Enseignements tirés:**

Exposé succinct d'éventuels accords/désaccords avec tout ou partie des enseignements du RAP tirés à l'issue de l'analyse de la performance du projet suivant chaque critère d'évaluation (Pertinence, Efficacité, Efficience, viabilité). Les principaux enseignements pertinents (et génériques) du RAP, reformulés et/ou nouveaux sont à énumérer ici suivant chaque critère d'évaluation. Il est recommandé de se limiter à cinq enseignements au maximum en précisant pour chaque enseignement la question clés ainsi que le public cible.

L'examen des 7 « enseignements », tirés par le RAP a permis à la revue de ne retenir les 4 ci-dessous qui sont des défis qui ont été reformulés pour leur donner un caractère plus général.

1. La mise place de nouveaux outils, instruments et procédures ne sont souvent pas suffisant pour atteindre les objectifs visés en matière de mobilisation de ressources. La probité et l'intégrité morale du personnel des régies financières sont également des facteurs déterminants à l'amélioration des performances.
-

- 
2. Les indicateurs genre devraient être définis en fonction des réalités des bénéficiaires des projets, car dans certains groupes de bénéficiaires, il n'y a pas suffisamment de femmes pour remplir les objectifs du genre.
  3. La flexibilité dans la mise en œuvre du projet permet de s'adapter à l'évolution des besoins du pays, concourant toutefois à une meilleure réalisation des objectifs du projet, sans augmentation des ressources initialement allouées.
  4. La tenue d'une comptabilité des matières ou tout au moins l'instauration des fiches détenteur doit être obligatoire au niveau de chaque structure bénéficiaire. De même, les administrations doivent être dotées de budget pour l'entretien des équipements.

#### **b. Recommandations:**

Exposé succinct d'éventuel accords/désaccords avec tout ou partie des recommandations du RAP. Les principales recommandations (nécessitant plus d'actions par l'Emprunteur et/ou la Banque) du RAP, reformulés et/ou nouvelles sont à énumérer ici.

Le RAP a formulé quatre (04) recommandations que la revue a jugé pertinentes et a validé en conséquence. Il s'agit de :

1. Il faut assurer la maintenance des équipements du SIGFIP afin d'en assurer la pérennité
2. Poursuivre l'accompagnement des structures d'audit et de contrôle interne et externe des finances publiques en particulier et plus généralement de la gouvernance de l'administration en vue de régler les problèmes de gouvernance économique et financière au Togo.
3. Poursuivre l'accompagnement de l'OTR qui constitue aujourd'hui l'instrument principal de mobilisation de ressources internes, notamment en élargissant l'assiette fiscale et en continuant plus efficacement la lutte contre les fraudes de tout genre.
4. Poursuivre la réforme relative au compte unique du Trésor, le gouvernement étant déjà sur la bonne voie en tenant compte des mesures déjà prises dans ce sens

---

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

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou une partie des critères indiqués en annexe et d'autres (le cas échéant): La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaires (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1). Le respect des délais d'élaboration du RAP; jugé à temps (exemplaire = 4) ou en retard /pas satisfaisant (1). Le degré de participation de l'Emprunteur, cofinancier et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme: élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1).

---

Le RAP a bien respecté le canevas d'élaboration. Les évaluations ont couvert l'ensemble des domaines du programme avec beaucoup d'objectivité. Il présente un peu de façon trop optimiste les perspectives de réalisation des mesures et a un peu de faiblesses dans la consistance de ses analyses concernant les facteurs ayant entravé la mise œuvre du projet. Les commentaires sont à même de permettre une appréciation de l'état de mise en œuvre des réformes et mesures. Le RAP a été disponibilisé en mars 2015, soit trois mois après la fin du projet. **La qualité du RAP est jugée très 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
<b>PERTINENCE</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Le programme trouve sa pertinence dans sa cohérence avec la stratégie nationale de développement (DSRP-C 2009-2011), qui s'articulait autour de quatre (4) principaux piliers, à savoir, (i) le renforcement de la gouvernance, (ii) la consolidation des bases d'une croissance forte et durable, (iii) le développement du capital humain et (iv) la réduction des déséquilibres régionaux.</p> <p>En effet, le PARCI-2 qui visait à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques est donc cohérence avec les piliers 1 et 3 du DRSP-C. Par ailleurs, la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), nouveau document fondamental de stratégie et de planification du développement du Togo pour la période 2013-2017, l'objectif principal du PARCI-2 qui est l'appui à la gouvernance économique et financière, figure en bonne place parmi les cinq (5) principaux axes que sont : (i) le développement des secteurs à fort potentiel de croissance, (ii) le renforcement des infrastructures économiques, (iii) le développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi, (iv) le renforcement de la gouvernance, et (v) la promotion d'un développement participatif, équilibré et durable. Les actions du projet qui comprennent essentiellement, l'appui aux réformes structurelles et institutionnelles, la formation, le financement des équipements informatiques, bureautiques et logistiques devaient avoir, à terme, des impacts significatifs sur les bénéficiaires et les différentes cibles, et d'une façon générale sur l'économie du pays.</p> <p>Les bénéficiaires identifiés par le PARCI-2</p>

		<p>sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cadres de l'Administration publique et des institutions de la République</li> <li>- Les cadres de l'Administration économique et financière/MEF, des établissements publics et des collectivités territoriales</li> <li>- Les inspecteurs et vérificateurs des douanes, informaticiens des douanes</li> <li>- Les inspecteurs, vérificateurs et agents de recouvrements des impôts</li> <li>- Le personnel de l'inspection générale d'Etat / inspection générale des finances, et des autres corps de contrôle</li> <li>- Les magistrats et personnel d'appui de la Cour des comptes</li> <li>- L'ensemble des acteurs de la commande publique et la société civile</li> <li>- La Commune de Lomé et autres grands ministères dépensiers</li> </ul> <p>Le PARCI-2 est en conformité avec le Document Intérimaire de Stratégie Pays Axée sur les Résultats (DSPAR-I) de la Banque pour la période 2009-2010 qui a retenu comme priorité dans le premier pilier l' « Appui au renforcement de la gouvernance et à la mise en œuvre des réformes ».</p> <p>Il cadre bien aussi avec le Document de Stratégie Pays 2011-2015 de la Banque pour le Togo dont l'objectif principal est d'aider l'économie togolaise à exploiter ses points forts tout en contribuant à atténuer l'effet des contraintes, à travers les deux piliers que sont (i) le développement des infrastructures économiques capables de connecter efficacement les zones économiques à l'intérieur du Togo, et l'économie togolaise à l'espace économique régional, et (ii) la promotion des réformes en matières de gouvernance économique et financière.</p> <p>Le programme s'est appuyé sur l'expérience réussie du programme PARCI 1 avec l'ambition de consolider les résultats de ce dernier.</p> <p>Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales du pays et de la Banque</p>
--	--	---

			<p>qui visent tout particulièrement le renforcement de la capacité des pays à mieux gérer et contrôler les ressources publiques ainsi que leur processus de développement, notamment pour un pays fragiles comme le Togo. Par conséquent, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP de la pertinence du projet et attribue la note de 4.</p>
Pertinence de la conception du projet	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> L'examen du cadre de résultats du projet tant dans le rapport d'évaluation que le RAP a montré que la cohérence et la validité des liens entre les activités, les produits et les effets escomptés du projet sont des plus pertinentes et des plus actuelles et s'imbriquent dans l'ensemble des actions de réformes des finances publiques en particulier et de la gouvernance économique et financière en général engagé au Togo.</p> <p>L'objectif essentiel du Projet consistait donc à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques qui constituaient les principales faiblesses du système de gestion de finances publique togolais que avaient été soulevées dans la dernière Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat (PEMFAR) de mars 2009.</p> <p>Sur la base des activités prévues et de la forte volonté politique, l'essentiel des effets attendus dans le cadre du projet étaient réalistes. Les risques identifiés lors de la conception ont été évalués de « moyens » (stabilité politique, capacité institutionnel, retard dans les réformes, leurs mises en œuvre et la maintenance des systèmes informatiques) à « faible » pour le risque lié à l'engagement du Gouvernement dans les réformes.</p> <p>Cette analyse de risque était justifiée.</p> <p>Le projet a connu quelques ajustements. La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a permis de s'adapter à l'évolution des besoins du pays, concourant à une meilleure réalisation des objectifs du projet, sans augmentation des ressources initialement allouées. Ainsi la Banque a bien pris en</p>

			<p>compte des exigences (non prévues au départ) liées à la création de l'OTR ainsi que la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia word) pour adapter la mise en œuvre du projet et anticiper les retards.</p> <p>Au moment de la mission d'évaluation, la problématique de la maintenance du programme SIGFIP qui avait été identifiée comme un risque majeur, restait d'actualité. Pour ce faire, la conception du projet était donc largement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était solide même si elle a connu des ajustements pour mieux s'adapter aux nouvelles ambitions des autorités togolaises (la création de l'OTR).</p> <p>Aussi, dans la perspective d'harmonisation et de coordination de l'aide au Togo, la Banque a associé les autres partenaires au développement à la préparation du PARCI-2 et a partagé avec eux les orientations retenues par le Projet. A cet égard, il convient de noter que le Département des Finances Publiques du FMI et AFRITAC ont étroitement associés à la mise en œuvre du PARCI-2, notamment en ce qui concerne l'assistance technique et la formation.</p> <p>Par conséquent, pour la revue tout comme le RAP, la pertinence de la conception du projet est jugée très satisfaisante et attribue la note de 4.</p>
<b>EFFICACITE</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
Objectif de développement (OD)	4	3	<p><b>Satisfaisant.</b> Il ressort du RAP que les notations sont très satisfaisantes pour les effets (4) et satisfaisantes pour les produits (3), donnant ainsi une notation de l'objectif de développement satisfaisante (3). Cependant, le RAP a attribué une note de 4, soit très satisfaisant à l'objectif.</p> <p>Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a menée à bien ce qui constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis a permis de</p>

			<p>résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.</p> <p>Pour, la revue la note des effets est de 3 et celle des produits est de 4 ; ce qui donne une note de développement du projet de satisfaisant. Cela ne valide pas la notation du RAP.</p>
<b>EFFICIENCE</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	<b>Très satisfaisant</b>
Respect du calendrier	3	3	<p><b>Satisfaisant.</b> Le projet a duré 48 mois au lieu des 36 mois prévus initialement. Le nombre important de structures bénéficiaires (15) et la multitude d'activités prévues par le projet, d'une part, ainsi que certaines modifications apportées, notamment, la nécessité d'intégrer la migration de Sydonia++ vers Sydonia world dans la perspective de la mise en place du GUCE et pour tenir compte de l'appui au nouvel Office togolais des recettes ont amené la Banque et le Gouvernement à convenir d'une prorogation du projet pour une durée de 12 mois.</p> <p>Compte tenu de l'ampleur des réformes engagées, il convient de souligner que le retard est plutôt dû à des prévisions trop optimistes au départ. Le ratio <math>36/48 = 0,75</math>. Par conséquent la revue valide la note satisfaisante du RAP relatif au respect du calendrier.</p>
Efficience de l'utilisation des ressources	4	NA	<p><b>Très satisfaisant.</b> Le pourcentage de la réalisation matérielle des produits par rapport au taux d'engagement de la Banque est de 80%. Les ressources du projet ont été utilisées pour la réalisation des effets escomptés. Certains biens sont revenus plus chers que prévus à l'acquisition et d'autres moins chers que prévus. Dans l'ensemble le projet a réalisé des économies qui ont été affectées à l'acquisition d'autres équipements nécessairement à la réalisation des effets escomptés. C'est le cas des appuis à l'OTR et à la migration de Sydonia ++ vers Sydonia world qui ont absorbé environ 12 % des ressources du projet, ce qui concourt à l'atteinte des objectifs du projet en matière de mobilisation des ressources.</p> <p><b>NA. Mais en tout était de cause, la revue valide la note très satisfaisante du RAP sur l'efficience du projet dans l'utilisation des ressources.</b></p>
Analyse coût -bénéfice	NA	NA	

Etat d'avancement de l'exécution (IP)	4	4	<p><b>Très satisfaisant. La revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP sur l'état d'avancement de l'exécution parce que le projet a été mené en conformité aux engagements.</b> Les systèmes et procédures du projet ont été respectés. Les produits et effets ont été réalisés pour la plupart. Le projet a fait l'objet d'un suivi régulier mais surtout a anticipé et géré de manière proactive des contraintes spécifiques. Par exemple, la Banque a bien pris en compte des exigences liées à la création de l'OTR et la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE.</p> <p>Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a menée à bien ce qui constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis de résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.</p>
<b>DURABILITÉ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
Viabilité financière	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Des mécanismes sont mis en place pour assurer la pérennité du projet et de ses acquis. les acquis du projet rentrent directement en compte dans le fonctionnement normal de l'administration publique togolaise et dans le cadre global de l'UEMOA en matière de réformes et d'harmonisation des finances publiques dont le financement devrait être assuré par le budget de l'Etat même si des inquiétudes existent.</p> <p>En matière de passation des marchés publics, et notamment sur l'aspect formation continue des acteurs de la commande publique, le bassin national de formateurs mis en place par l'ARMP suite à la formation des formateurs organisée et financée par le projet, permet de relever le défi de la mise à niveau continue des</p>



			<p>acteurs et partant de dynamiser le système de passation des marchés publics. Les moyens de contrôle mis à la disposition de différentes institutions de contrôle (IGF, IGE, IGT, CC) ont renforcé leur présence sur le terrain, ce qui augure d'une meilleure utilisation des deniers publics, «la peur du gendarme étant le début de la sagesse». De même, les moyens d'intervention et de lutte contre la fraude mis à la disposition du Commissariat des douanes et droits indirects permettant, à terme, une meilleure mobilisation des recettes pour le développement du pays.</p> <p>Ceci étant, malgré ces éléments positifs, des inquiétudes demeurent notamment au niveau de la maintenance des investissements informatiques à tous les niveaux et au niveau de la rotation (ou du départ) des cadres formés. <b>Par conséquent, la revue juge la viabilité financière du projet satisfaisante contrairement au RAP qui l'a estimé très satisfaisante.</b></p>
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> La contribution du projet à l'amélioration de la gouvernance économique et financière est notable, particulièrement en matière d'obligation de rendre compte dans la gestion des deniers publics. Les institutions de contrôle et d'audit des finances publiques (IGE, IGF et CC) grâce aux moyens de fonctionnement et aux différentes formations dont elles ont bénéficié du projet exécutent de mieux en mieux les missions qui leurs sont dévolues. Leur présence dans la surveillance de l'utilisation des fonds publics est désormais irréversible. En matière de passation des marchés publics, l'apport du projet a été déterminant dans la formation des acteurs de la commande publique, l'internalisation et la mise à la disposition des acteurs des dossiers types de passation des marchés.</p> <p>De même, le SIGFIP est devenu un outil de gestion incontournable en matière des finances publiques et son extension à travers le projet accroît son institutionnalisation. Le financement de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world assure une meilleure fédération des administrations, des opérateurs économiques, des consignataires et une célérité des transactions commerciales, surtout avec l'autre élément du tandem que constitue le GUCE. Par</p>

			ailleurs, les effets de l'appui du projet à l'ITIE-Togo dans la traçabilité de la contribution des industries extractives aux recettes publiques sont manifestes ; les populations des zones minières commencent par en ressentir les retombées bénéfiques. Les réformes engagées sont irréversibles et s'inscrivent dans les priorités du gouvernement pour plus de discipline dans la gestion des deniers publics, d'une part, et la nécessité de mobiliser davantage de ressources pour le financement du développement économique et social du pays, d'autre part. <b>Ainsi, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP à la durabilité institutionnelle et renforcement des capacités du projet.</b>
Appropriation et Durabilité des partenariats	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Plusieurs activités de formations au profit des structures bénéficiaires du projet ont été animées par les cadres desdites structures au profit de leurs collègues sur des thèmes précis et pour une meilleure appropriation des méthodes et pratiques nécessaires au bon fonctionnement des services concernés. S'agissant particulièrement du SIGFIP la formation des utilisateurs au niveau des trésoreries concernées et des sept (7) ministères sectoriels prioritaires est assurée par les techniciens informaticiens et spécialistes de la comptabilité publique issus du MEF.</p> <p>L'ARMP continue d'assurer la formation des partenaires de la société civile et les associe à la publication des rapports d'audit annuel sur les marchés publics au niveau national, afin de leur permettre d'avoir des éléments d'appréciation nécessaires à leur contrôle citoyen. Le secteur privé est toujours associé à toutes les activités de l'ARMP pour une meilleure appropriation des pratiques. Les structures d'audit et de contrôle interne et externe ont internalisé leur mission et la notion de responsabilité et d'obligation de rendre compte est érigée en norme. Ainsi, la revue valide la note très satisfaisante du RAP à l'appropriation et à la durabilité des partenariats.</p>
Durabilité environnementale et sociale	4	NA	Le projet se situe dans la catégorie environnementale III et n'a pas particulièrement d'impact sur l'environnement
<b>NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET</b>	<b>3,9</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b>
Performance de l'Emprunteur:	4	4	<b>Très satisfaisant.</b> Pour le RAP, le

			<p>Gouvernement togolais a mis tout en œuvre pour la réalisation des objectifs du projet ; sa réaction a toujours été prompte lorsqu'il était question de trouver des solutions rectificatives en cas de circonstances changeantes, comme dans le cas de l'initiative des interventions du projet pour la migration de Sydonia++ vers Sydonia world ou pour l'accompagnement de l'OTR à son démarrage, ou encore pour l'implication des magistrats de la Cour des comptes de France dans la formation des magistrats de la CC du Togo, en autres. La Cellule d'Exécution du Projet a su affronter de façon diligente toutes les actions nécessaires à une bonne exécution du projet, conformément aux accords de dons et à la nécessité de sauvegarder les intérêts des deux parties.</p> <p>Le Gouvernement a mis à la disposition du projet, en temps opportun, les fonds de contrepartie.</p> <p>Les recommandations des missions de supervision du projet ont permis un meilleur suivi-évaluation, par le fait même qu'elles ont aidé la CEP à trouver des solutions aux difficultés ponctuelles. La réalisation de plusieurs actions de formation par les cadres issus des structures bénéficiaires renforcent la participation des parties prenantes et renforcent les capacités de management desdites structures. Cependant, les retards dans la préparation et transmission des TDR et des spécifications techniques n'ont pas facilité la célérité dans la réalisation de certaines activités du projet. Cette analyse est corroborée par les entretiens que l'équipe d'évaluation du PRA a eu sur le terrain. Pour ce faire, la revue ne valide pas note très satisfaisante du RAP à la performance de l'emprunteur qu'elle juge plutôt satisfaisant.</p>
Performance de la Banque:	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Pour l'emprunteur, la Banque a, de façon proactive, identifié et résolu les problèmes rencontrés dans les différentes phases du cycle du projet ; la prise en compte des exigences liées à la création de l'OTR ainsi la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE en sont de parfaites illustrations. La conception et l'exécution du projet ont tenu compte des enseignements tirés des opérations précédents de la Banque au Togo, en matière d'appui institutionnel. Une attention particulière a été portée sur la</p>

			gestion financière et comptable et d'une façon générale sur les exigences fiduciaires. La Banque a répondu assez promptement aux requêtes de la cellule d'exécution du projet ce qui a permis la célérité des processus de passation des marchés ainsi que le paiement des factures aux fournisseurs. S'agissant particulièrement du SIGFIP, la Banque a toujours insisté sur la prise en main du dispositif par les informaticiens du MEF vue la sensibilité du système. La supervision du projet par la Banque a été régulière, parfois avec l'appui d'experts, notamment en ce qui concerne les questions fiduciaires. Pour ce faire, la revue valide la note très satisfaisante du RAP sur la performance de la Banque. Très satisfaisant. La revue valide l'appréciation du RAP.
Performance des autres parties prenantes	4	4	<b>Très satisfaisant.</b> Pour le RAP, la complémentarité et la convergence des réformes sur les questions de gouvernance économique et financière entre le PARCI-2 et les projets des autres partenaires, notamment le projet PAI2-Volet1 de l'Union Européenne dans le cadre de la mise en œuvre des réformes du PA-RGFP. Malgré les retards dans la préparation ou la mise en œuvre de certaines actions, la volonté du gouvernement de mettre en œuvre les réformes est manifeste à tous égards. Les organisations de la société civile ont été impliquées, notamment lors des formations en passation des marchés publics afin de les amener à assumer leur rôle de contrôle citoyen, ou en budgétisation sensible au genre dans les projets et programmes de développement, ou encore dans toutes les activités financées au profit de l'ITIE-Togo. La société civile est aussi représentée dans le comité de pilotage du PARCI-2.
Qualité du RAP:		4	Le RAP a bien respecté le canevas d'élaboration. Les évaluations ont couvert l'ensemble des domaines du programme avec beaucoup d'objectivité. Il présente un peu de façon trop optimiste les perspectives de réalisation des mesures et a un peu de faiblesses dans la consistance de ses analyses concernant les facteurs ayant entravé la mise œuvre du projet. Les commentaires sont à même de permettre une appréciation de l'état de mise en œuvre des réformes et mesures. <b>La qualité du RAP est jugée Satisfaisante</b>

---

**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
- 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 IDEV	Justification /Commentaires
<b>PERTINENCE</b>	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Le programme trouve sa pertinence dans sa cohérence avec la stratégie nationale de développement (DSRP-C 2009-2011), qui s'articulait autour de quatre (4) principaux piliers, à savoir, (i) le renforcement de la gouvernance, (ii) la consolidation des bases d'une croissance forte et durable, (iii) le développement du capital humain et (iv) la réduction des déséquilibres régionaux.</p> <p>En effet, le PARCI-2 qui visait à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques est donc cohérence avec les piliers 1 et 3 du DRSP-C. Par ailleurs, la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), nouveau document fondamental de stratégie et de planification du développement du Togo pour la période 2013-2017, l'objectif principal du PARCI-2 qui est l'appui à la gouvernance économique et financière, figure en bonne place parmi les cinq (5) principaux axes que sont : (i) le développement des secteurs à fort potentiel de croissance, (ii) le renforcement des infrastructures économiques, (iii) le développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi, (iv) le renforcement de la gouvernance, et (v) la promotion d'un développement participatif,</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				<p>équilibré et durable. Les actions du projet qui comprennent essentiellement, l'appui aux réformes structurelles et institutionnelles, la formation, le financement des équipements informatiques, bureautiques et logistiques devaient avoir, à terme, des impacts significatifs sur les bénéficiaires et les différentes cibles, et d'une façon générale sur l'économie du pays. Les bénéficiaires identifiés par le PARCI-2 sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cadres de l'Administration publique et des institutions de la République</li> <li>- Les cadres de l'Administration économique et financière/MEF, des établissements publics et des collectivités territoriales</li> <li>- Les inspecteurs et vérificateurs des douanes, informaticiens des douanes</li> <li>- Les inspecteurs, vérificateurs et agents de recouvrements des impôts</li> <li>- Le personnel de l'inspection générale d'Etat / inspection générale des finances, et des autres corps de contrôle</li> <li>- Les magistrats et personnel d'appui de la Cour des comptes</li> <li>- L'ensemble des acteurs de la commande publique et la société civile</li> <li>- La Commune de Lomé et autres grands ministères dépensiers</li> </ul> <p>Le PARCI-2 est en conformité avec le Document Intérimaire de Stratégie Pays Axée sur les Résultats (DSPAR-I) de la Banque pour la période 2009-2010 qui a retenu comme priorité dans le premier pilier l' « Appui au renforcement de la gouvernance et à la mise en œuvre des réformes ».</p> <p>Il cadre bien aussi avec le Document de Stratégie Pays 2011-2015 de la Banque pour le Togo dont l'objectif principal est d'aider l'économie togolaise à exploiter ses points forts tout en contribuant à atténuer l'effet des contraintes, à travers les deux piliers que sont (i) le développement des infrastructures économiques capables de connecter efficacement les zones économiques à l'intérieur du Togo, et l'économie togolaise à l'espace économique régional, et (ii) la promotion des réformes en matières de gouvernance économique et financière.</p> <p>Le programme s'est appuyé sur l'expérience</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				<p>réussie du programme PARCI 1 avec l'ambition de consolider les résultats de ce dernier.</p> <p>Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales du pays et de la Banque qui visent tout particulièrement le renforcement de la capacité des pays à mieux gérer et contrôler les ressources publiques ainsi que leur processus de développement, notamment pour un pays fragiles comme le Togo. Par conséquent, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP de la pertinence du projet et attribue la note de 4.</p>
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> L'examen du cadre de résultats du projet tant dans le rapport d'évaluation que le RAP a montré que la cohérence et la validité des liens entre les activités, les produits et les effets escomptés du projet sont des plus pertinentes et des plus actuelles et s'imbriquent dans l'ensemble des actions de réformes des finances publiques en particulier et de la gouvernance économique et financière en général engagé au Togo.</p> <p>L'objectif essentiel du Projet consistait donc à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques qui constituaient les principales faiblesses du système de gestion de finances publique togolais que avaient été soulevées dans la dernière Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat (PEMFAR) de mars 2009.</p> <p>Sur la base des activités prévues et de la forte volonté politique, l'essentiel des effets attendus dans le cadre du projet étaient réalistes. Les risques identifiés lors de la conception ont été évalués de «moyens » (stabilité politique, capacité institutionnel, retard dans les réformes, leurs mises en œuvre et la maintenance des systèmes informatiques) à « faible » pour le risque lié à l'engagement du Gouvernement dans les réformes.</p> <p>Cette analyse de risque était justifiée.</p> <p>Le projet a connu quelques ajustements. La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a permis de s'adapter à l'évolution des besoins du pays, concourant à une meilleure réalisation des</p>



Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				<p>objectifs du projet, sans augmentation des ressources initialement allouées. Ainsi la Banque a bien pris en compte des exigences (non prévues au départ) liées à la création de l'OTR ainsi que la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia word) pour adapter la mise en œuvre du projet et anticiper les retards.</p> <p>Au moment de la mission d'évaluation, la problématique de la maintenance du programme SIGFIP qui avait été identifiée comme un risque majeur, restait d'actualité. Pour ce faire, la conception du projet était donc largement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était solide même si elle a connu des ajustements pour mieux s'adapter aux nouvelles ambitions des autorités togolaises (la création de l'OTR).</p> <p>Aussi, dans la perspective d'harmonisation et de coordination de l'aide au Togo, la Banque a associé les autres partenaires au développement à la préparation du PARCI-2 et a partagé avec eux les orientations retenues par le Projet. A cet égard, il convient de noter que le Département des Finances Publiques du FMI et AFRITAC ont étroitement associés à la mise en œuvre du PARCI-2, notamment en ce qui concerne l'assistance technique et la formation.</p> <p>Par conséquent, pour la revue tout comme le RAP, la pertinence de la conception du projet est jugée très satisfaisante et attribue la note de 4.</p>
<b>NOTE GLOBALE DE PERTINENCE</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant. RAP validé</b>
<b>EFFICACITÉ*</b>	<b>Niveau de réalisation des Effets</b>			
	<b>Effet 1 : Amélioration de la responsabilisation dans la gestion des finances publiques</b>		<b>4</b>	
	1.1. Publication des rapports d'exécution budgétaires sur le site web du gouvernement	NA	4	<b>Très satisfaisant.</b> L'objectif visé était de publier chaque trimestre le rapport d'exécution budgétaire sur le site web du gouvernement à partir de fin 2012. Le gouvernement a fait une réforme assez osée qui est la publication du budget et de l'état d'exécution (dépenses budgétaires) en ligne. En effet, depuis 2013 et ce, tous les six mois, la base de données des dépenses publiques (Booster), l'état d'exécution (des dépenses) du budget général, de même que le tableau des opérations financières, et le contenu détaillé du budget voté sont publiés en

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				ligne, ceci en vue de permettre à tout citoyen et professionnels (chercheurs, médias) d'en prendre connaissance. Pour ce faire, le Togo est cité comme le premier Etat fragile à innover en la matière. Le RAP n'a pas noté cette mesure. La revue juge très satisfaisant l'état de mise œuvre de cette mesure et attribue la note de 4.
	<b>Effet 2 : Amélioration des ressources domestiques</b>		<b>3,5</b>	
	2.1. Pourcentage des recettes publiques sur le PIB.	99,09%	3,5	<b>Très satisfaisant.</b> Il s'agissait pour cette mesure de porter le pourcentage des recettes de l'Etat qui était de 17% en 2009 à 22% en 2013. Selon les données définitives du Tableau des opérations financières de l'Etat, on note que les recettes de l'Etat se sont établies à 20,9% en 2013 en retrait de 1,1 point de pourcentage par rapport à l'objectif cible de 22%. Par la suite comme on peut le constater, les efforts de mobilisation ont permis d'atteindre des taux de 23,3% en 2014 et 23,6% en 2015. La revue juge très satisfaisant les progrès vers la réalisation de cette mesure et attribue la note de 3,5 qui valide le RAP (99,09%).
	<b>Effet 3 : Simplification et rationalisation du circuit de la dépense à travers la mise en œuvre du SIGFIP</b>		<b>4</b>	
	3.1 : Délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif	100%	2	<b>Insatisfaisant.</b> Initialement de 90 jours en 2009, il était attendu la réduction de 2/3 du délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif en 2012. L'extension progressive du SIGFIP aux trésoreries des préfectures et aux ministères sectoriels devrait garantir le suivi de l'exécution des dépenses depuis l'engagement jusqu'au paiement effectif ainsi que la production des balances générales du Trésor. Ceci reste à confirmer mais constitue une performance notable et unique dans la sous-région Ouest africaine. Aujourd'hui, au constat, c'est qu'une dépense peut être exécuté en moins d'une semaine en fonction de sa nature, de son urgence et de la disponibilité des ressources. L'imprécision du contenu de l'indicateur n'a pas permis de le renseigner correctement. Insatisfaisant avec une note de 2. RAP non validé
	<b>Effet 4 : Amélioration des recettes fiscales</b>		<b>3</b>	
	4.1. Pourcentage des recettes fiscales sur le PIB	97,5%	3	<b>Satisfaisant.</b> Ce pourcentage devait passer de 16% en 2009 à 20% en 2013. A l'évaluation, il ressort des données du ministère de l'économie

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires								
				<p>et des finances une évolution du taux pression fiscale comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Taux de pression fiscale (% du PIB)</td> <td>18,7</td> <td>20,5</td> <td>21,2</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>La revue juge satisfaisant l'état de mise en œuvre de cette mesure. Note de 3. RAP non validé</b></p>		2013	2014	2015	Taux de pression fiscale (% du PIB)	18,7	20,5	21,2
	2013	2014	2015									
Taux de pression fiscale (% du PIB)	18,7	20,5	21,2									
	<b>Effet 5</b> : Structure de contrôle et d'Audit des finances publiques renforcées											
	5.1: Transmission au Parlement du projet de loi de règlement	NA	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Il s'agissait de transmettre au parlement le projet de loi de règlement du budget 2011 avant fin 2012 et celui du budget 2012 avant fin 2012. Le rapport 2011 a été produit par la Cour des Comptes (CC) et transmis au Gouvernement pour expédition à l'Assemblée Nationale (AN) ainsi que la déclaration générale de conformité entre les comptes des comptables principaux et le Compte général de l'administration des finances (CGAF). Les projets de lois de règlement 2010, 2011 et 2012 ont été transmis à l'AN par le MEF. L'AN a formulé des observations qui sont prises en comptes par la Direction du Budget. De même, la Cour des Comptes a produit le rapport d'exécution du budget de l'Etat, gestion 2012 et a fait des observations sur le projet de loi de règlement 2013. Très satisfaisant avec une note de 4. RAP validé</p>								
	5.2: Le nombre de rapport d'audit et d'évaluation des administrations ciblées produit par l'IGF	157%	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Il était attendu que l'IGF produise 7 rapports en 2013 contre 0 rapport en 2009. L'IGF a effectué 30 missions (de vérification, d'audit, de contrôle) au cours de l'année 2011 et l'ensemble des rapports a été transmis à la Cour des Comptes le 22 mars 2012.</p> <p>Au titre de l'année 2012, elle a effectué onze (11) missions de suivi des recommandations des missions de 2011 et quatre (04) missions de contrôle. Les rapports ont été transmis à la Cour des Comptes à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2013. RAP validé</p>								
	5.3: Le nombre de rapports d'audit de l'IGE transmis à la Cour des comptes.	167%	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> L'IGE devait produit au moins 3 rapports à transmettre à la Cour des comptes avant 2012. Au bilan, l'IGE a effectué 6 missions de contrôle au cours de l'année 2011 et 5 rapports ont été transmis à la Cour des Comptes. Au titre de l'année 2012, des missions ont été effectuées sur dénonciation. Les rapports ont été transmis à la Cour des comptes à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2013. RAP validé</p>								

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	<b>Effet 6</b> : Système de passation des marchés publics efficient et transparent			
	6.1 : Délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts (du lancement de l'AO à la signature du marché)		3	<b>Satisfaisant.</b> La cible visée était que le délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts devait passer de 90 jours en moyenne en 2009 à 45 jours à partir de 2012. Remarque : Les délais tels que prévu comme indicateur au départ ne sont pas réalistes. Le délai minimal pour un AOI sans pré qualification est de 4,5 mois et le maximum est d'environ 10 mois. Pour un AON, le délai minimal est de 3,8 mois et le maximum est de 6 mois. Ces délais concernent la passation des marchés qui suivent une seule procédure (soit celle des PTF ou soit celle du pays). Aujourd'hui au Togo, les organes de passation des marchés publics sont opérationnels grâce à un soutien du PARCI-2, même si une certaine lourdeur dans le traitement des dossiers a été constatée. En outre, les acteurs de la commande publique ont été formés sur différentes questions liées à la passation des marchés afin de rendre le système performant. Le système est effectivement efficient et transparent. Les résultats à l'issue des processus d'appels d'offres sont publiés et les requêtes pour contestations sont adressées à l'ARMP dont le comité de règlement des différends se charge de leur traitement. L'audit des marchés passés est confié l'année n+1 à des auditeurs indépendants et les rapports sont publiés, ce qui témoigne de la transparence du système de passation des marchés publics au Togo Les nouvelles structures en passation, de contrôle et de régulation des marchés publics sont opérationnels et le nombre de marchés publics attribués à l'issue d'appels d'offres ouverts par rapport au nombre total de marchés attribués par an est en moyenne supérieur à 80%. De même, le délai de passation des marchés est considérablement réduit. La mission d'évaluation dans le cadre de la préparation de PRA a rencontré des entrepreneurs togolais qui ont témoigné de l'amélioration de la transparence dans la passation des marchés publics.
	<b>TOTAL EFFETS</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisant. La revue ne valide pas la notation du RAP</b>
	<b>Niveau de réalisation des produits</b>			
	<b>Produit 1:</b> SIGFIP mise en place et opérationnel		<b>4</b>	<b>Très satisfaisant.</b>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	avant fin 2012			
	1.1. Reddition des comptes automatiquement réalisable		4	<b>Très satisfaisant.</b> L'objectif visé était d'assurer la reddition des comptes 6 mois après chaque fin d'exercice fiscal à partir de fin 2012. Malgré les insuffisances relevées en 2015 pour l'organisation de la comptabilité, la situation est nettement améliorée par rapport à 2008 ; année au cours de laquelle le plan comptable était encore plus ancien, le système d'information SIGFIP non opérationnel, les comptes non produits (absence de balances mensuelles) ou avec beaucoup de retards. Les rapports sur l'exécution du budget n'existaient pas en 2008 ; ce qui s'est nettement amélioré en 2012. Ainsi, la reddition des comptes est réalisée 6 mois après chaque fin d'exercice fiscal. Cependant, le retard dans la clôture entraîne souvent automatiquement un retard dans la reddition des comptes. Il faut noter qu'avec l'extension du réseau SIGFIP qui est effective dans 12 trésoreries et 7 ministères sectoriels par différentes liaisons (LS, BLR et VSAT), les choses se sont davantage améliorées. Les balances aussi bien mensuelles que consolidées sont générées systématiquement depuis 2012. <b>La revue juge l'état de mise en œuvre très satisfaisant et attribue la note de 4.</b>
	1.2. Production de comptes et indicateurs de suivi des finances publiques à travers le SIGFIP		4	<b>Très satisfaisant.</b> Il était question à ce niveau de produire avant fin 2012 de façon trimestrielle les comptes et indicateurs de suivi des finances publiques. Au constat, on note que le TOFE, le tableau de bord, les notes de conjoncture économique et les rapports trimestriels d'exécution du budget sont mêmes produits mensuellement et publiés sur le site web du MEF et du SP-PRPF ( <a href="http://www.togoreforme.com">www.togoreforme.com</a> ). <b>La revue juge l'état de mise en œuvre très satisfaisant et attribue la note de 4.</b>
	<b>Produit 2:</b> Compte unique du Trésor mis en place		2	<b>Insatisfaisant.</b>
	2.1 Décret portant sur le principe de l'unicité du compte du trésor	NA	2	<b>Insatisfaisant.</b> La mise en œuvre de ce produit consistait à adopter un décret sur le principe du compte unique du trésor avant fin juin 2013. Le décret n'a pas encore été adopté. Le compte unique du Trésor n'est pas encore mis en place. Cependant, plusieurs actions vers sa mise en place ont été enclenchées, notamment, (i) la restructuration des comptes du Trésor dans les livres de la BCEAO et des banques commerciales ; ainsi, depuis le début du processus, 1160 comptes ont été fermés dans les

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				banques commerciales et 13 dans les livres de la BCEAO. La concertation se poursuit avec les établissements bancaires, la BCEAO, les services administratifs et les PTF (ii) une meilleure visibilité des disponibilités du Trésor dans les livres de la BCEAO et (iii) un meilleur suivi des recettes de l'OTR versées journalièrement sur des comptes sous contrôle du Trésor. Toutefois, on note que 4 années après la fin du projet, aucun décret n'est encore adopté. <b>La revue juge la mesure non réalisée et attribue la note de 2 insatisfaisant.</b>
	<b>Produit 3 :</b> Harmonisation de l'identifiant unique du contribuable		<b>3</b>	
	3.1 Décret portant harmonisation de l'identifiant unique	Non encore réalisé	3	<b>Satisfaisant.</b> Il s'agissait d'adopter un décret portant harmonisation de l'identifiant unique avant juin 2013. Le décret n'a pas encore adopté. Néanmoins, le regroupement des deux (2) régies (Douanes et Impôts) en une seule entité dénommée Office Togolais des Recettes (OTR) a permis de régler la question de l'harmonisation de l'identifiant unique. En effet, dans le cadre de la modernisation du système informatique du Commissariat des Impôts, une nouvelle nomenclature du Numéro d'Identification Fiscale (NIF) a été adoptée. Ce nouveau NIF aux normes internationales est un identifiant unique de chaque contribuable destiné à mieux maîtriser sa gestion et ses données permanentes. Il permettra par ailleurs, le partage d'informations sur les contribuables entre Administrations publiques financières, économiques et administratives (Douanes, Impôts, Trésor, Collectivités locales, Ministères...) et la garantie de la sûreté des échanges entre les Opérateurs économiques. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article 1418 du Code Général des Impôts (CGI), le nouveau NIF doit désormais être porté sur les factures ou tout document impliqué dans toute transaction commerciale effectuée par le contribuable. Les contribuables disposant de l'ancien NIF ont été informés de l'entrée de leur nouveau NIF dès le 02 février 2015 sur le site <a href="http://www.otr.tg">www.otr.tg</a> . <b>La revue juge l'état de mise en œuvre de ce produit satisfaisant et attribue la note de 3. RAP non validé.</b>
	<b>Produit 4 :</b> Mise en œuvre effective du GUCE		<b>4</b>	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	4.1 Décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur	Le PARCI-2 a financé la migration de Sydonia++ vers Sydonia world	4	<b>Très satisfaisant.</b> Il était attendu dans le cadre de cette activité l'adoption d'un décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013. Pour rendre son économie compétitive, le Togo a lancé son guichet unique pour le commerce extérieur. Rompre avec l'ancien système du commerce extérieur au Togo, renouer avec le système informatisé et sophistiqué qui facilite le dépôt des dossiers, c'est ce à quoi les autorités se sont attelées. Et pour atteindre l'objectif, le gouvernement a signé un accord le 10 octobre 2013 avec le groupement Bureau Veritas BIVAC/ SOGET, gagnant de l'appel d'offre du contrat d'exploitation et de mise en œuvre d'un guichet unique au Togo. Démarré fin 2013, le Bureau Veritas BIVAC/ SOGET finance entièrement le projet et gèrera le système pendant dix années afin de rentabiliser l'investissement. La mise en place du système de guichet unique va permettre aux partenaires commerciaux et logistiques de déposer des informations et des documents standardisés auprès d'un organisme unique, en vue de remplir l'ensemble de leurs obligations réglementaires pour leurs opérations de commerce extérieur en un temps record. Pour son exploitation, un décret a été pris ; Il s'agit du décret n° 2013-083 du 12 décembre 2013 portant agrément pour la mise en place et l'exploitation du GUCE. L'article 1 indique que l'Opérateur « Groupement Bureau Veritas BIVAC BV/SOGET » est agréé pour la mise en œuvre et l'exploitation du Système du Guichet Unique du Commerce Extérieur au Togo ; dénommé GUCE, conformément à la convention signée le 10 octobre 2013 entre cet opérateur et le gouvernement togolais. <b>La revue juge très satisfaisant l'état de mise œuvre de ce produit et attribue la note de 4.</b>
	<b>Produit 5 :</b> Manuel de procédure de contrôle de la CC est élaboré		4	
	5.1 Production du manuel de procédure de la Cour des comptes	Manuel disponible	4	<b>Très satisfaisant.</b> Le manuel a été élaboré. Il vise l'internalisation du référentiel de manuel de procédures de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à l'usage des juridictions financières, pour la cour des comptes du Togo. <b>Très satisfaisant (Note de 4) pour la revue qui valide ainsi le RAP.</b>
	<b>Produit 6 :</b> Les magistrats et personnel de			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	soutien de la Cour des comptes sont formés.		4	
	6.1 Nombre de Magistrats de la Cour des comptes et du personnel de soutien formés	Tous les magistrats et le personnel de soutien sont formés	4	<b>Très satisfaisant.</b> Il s'agissait d'assurer la formation des membres de la cour des comptes du Togo à l'usage de ce manuel de procédures. Les magistrats et le personnel administratif ont pris part à des ateliers et séminaires de formation organisés à Kpalimé, à Lomé et à Notsé soit par la Cour en partenariat avec le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-2) ou sur invitation du ministère des finances, des autres corps de contrôle (IGE, IGF) ou des partenaires techniques et financiers, notamment l'UEMOA. L'effectif total de personnes formés est de 147. <b>La revue très satisfaisant l'état de mise en œuvre de ce produit et attribue la note de 4.</b>
	<b>Produit 7 :</b> Les inspecteurs de l'IGF formés.		4	
	7.1 Nombre des inspecteurs de l'IGF formés	Tous les inspecteurs sont formés	4	<b>Très satisfaisant.</b> Au niveau de l'IGF, se sont 100 personnes dont l'ensemble des inspecteurs qui ont été formés sur les quatre thèmes de formation retenus suivants : (i) vérification des recettes fiscales et douanières, (ii) audit des marchés publics, (iii) élaboration et le suivi des programmes de lutte contre la fraude fiscale et (iv) audit, contrôle de gestion et rédaction des rapports (entreprises et établissements publics). <b>Très satisfaisant (Note de 4). RAP validé</b>
	<b>Produit 8 :</b> Le guide de vérification de l'IGE est élaboré		4	
	8.1 Production du guide de vérification de l'IGE	Guide disponible	4	<b>Très satisfaisant.</b> Le guide de vérificateur a été élaboré et mis à la disposition de l'IGE. Les inspecteurs ont été formés sur l'utilisation dudit guide de vérification. <b>Très satisfaisant, d'où une note de 4 qui valide l'appréciation du RAP.</b>
	<b>Produit 9 :</b> Etude diagnostique relative à la rationalisation du contrôle financier est finalisée.		4	
	9.1 Production de l'étude diagnostique	Etude réalisée	4	<b>Très satisfaisant.</b> L'étude a été réalisée en début d'année 2013 et le rapport est disponible à la DCF, structure bénéficiaire. Aussi, il faut rappeler que la mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques issu de la transposition des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA a fait évoluer la mission du contrôle financier, son organisation et les



Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				modalités de son contrôle. <b>Très satisfaisant. Note de 4 validant le RAP.</b>
	<b>Produit 10</b> : ARMP, DNCMP sont opérationnels		<b>4</b>	
	10.1 Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP	Manuels de procédures disponibles	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant.</b> Les manuels de procédures ont été élaborés en fin 2012. Les dossiers types de passation des marchés ont été élaborés et mis à la disposition de l'ARMP. Les acteurs de la commande publique ont été formés et un bassin national de formateurs a été mis en place et est opérationnel. <b>Très satisfaisant (note de 4). RAP validé..</b>
	<b>TOTAL PRODUIT</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>La revue juge l'état de mise en œuvre des produits très satisfaisant avec une note moyenne de 3,7 contre 3 pour le RAP (satisfaisant)</b>
<b>Notation l'Objectif de Développement (OD)</b>				
	Objectif de Développement	4	<b>3</b>	<b>Satisfaisant.</b> Il ressort du RAP que les notations sont très satisfaisantes pour les effets (4) et satisfaisantes pour les produits (3), donnant ainsi une notation de l'objectif de développement satisfaisante (3). Cependant, le RAP a attribué une note de 4, soit très satisfaisant à l'objectif. Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a mené à bien ce qui constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis de résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.  <b>Pour, la revue la note des effets est de 3 et celle des produits est de 4 ; ce qui donne une note de développement du projet de satisfaisant. Cela ne valide pas la notation du RAP.</b>
	<b>NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT</b>	<b>3,9</b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b>
<b>Degré de couverture des bénéficiaires</b>				
	Bénéficiaires : il s'agit essentiellement de		<b>4</b>	<b>Très satisfaisant.</b> Il ressort dans l'ensemble un bon taux de couverture avec certains

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	l'ensemble des directions techniques du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment toute les régies financières, la chaîne de la dépense, les marchés publics, les organes de contrôle à priori et à posteriori (CC, IGF, IGE) auxquels s'ajoutent l'ITIE, l'OTR et la CEP.	<b>100%</b>		bénéficiaires dépassant parfois les 100%. RAP validé
<b>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)</b>				
	Développement institutionnel		-	L'accompagnement de l'OTR dans son opérationnalisation, à travers la mise à disposition d'équipements informatiques, l'intervention d'un nouveau mode de gestion qui coïncide avec la migration de Sydonia++ vers Sydonia world (célérité dans le dédouanement des marchandises) ainsi que le financement de la sensibilisation et de la formation du personnel de l'office sur sa nouvelle vision et l'importance de la lutte contre la fraude et la corruption a appuyé le lancement de cette nouvelle institution. <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Opérationnalisation du GUCE à travers la signature du convention avec un groupement privé.</li> <li>• La mise en place de l'OTR a également contribué à une augmentation des recettes propres</li> </ul>
	Genre		NA	
	Environnement & Changements climatiques		NA	
	Réduction de la pauvreté		NA	
	Développement du secteur privé		NA	
	Intégration régionale		NA	
	Autres (à spécifier)		NA	
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ</b>				
<b>EFFICIENCE</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	3	<b>Satisfaisant.</b> Le projet a duré 48 mois au lieu des 36 mois prévus initialement. Le nombre important de structures bénéficiaires (15) et la multitude d'activités prévues par le projet, d'une part, ainsi que certaines modifications apportées, notamment, la nécessité d'intégrer la migration de Sydonia++ vers Sydonia world dans la perspective de la mise en place du GUCE et pour tenir compte de l'appui au nouvel Office togolais des recettes

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				ont amené la Banque et le Gouvernement à convenir d'une prorogation du projet pour une durée de 12 mois. Compte tenu de l'ampleur des réformes engagées, il convient de souligner que le retard est plutôt dû à des prévisions trop optimistes au départ. Le ratio $36/48 = 0,75$ . Par conséquent la revue valide la note satisfaisante du RAP relatif au respect du calendrier.
	Efficienc de l'utilisation des ressources	4	NA	<b>Très satisfaisant.</b> Le pourcentage de la réalisation matérielle des produits par rapport au taux d'engagement de la Banque est de 80%. Les ressources du projet ont été utilisées pour la réalisation des effets escomptés. Certains biens sont revenus plus chers que prévus à l'acquisition et d'autres moins chers que prévus. Dans l'ensemble le projet a réalisé des économies qui ont été affectées à l'acquisition d'autres équipements nécessairement à la réalisation des effets escomptés. C'est le cas des appuis à l'OTR et à la migration de Sydonia ++ vers Sydonia world qui ont absorbé environ 12 % des ressources du projet, ce qui concourt à l'atteinte des objectifs du projet en matière de mobilisation des ressources. <b>NA. Mais en tout était de cause, la revue valide la note très satisfaisante du RAP sur l'efficacité du projet dans l'utilisation des ressources.</b>
	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	4	<b>Très satisfaisant. La revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP sur l'état d'avancement de l'exécution parce que le projet a été mené en conformité aux engagements.</b> Les systèmes et procédures du projet ont été respectés. Les produits et effets ont été réalisés pour la plupart. Le projet a fait l'objet d'un suivi régulier mais surtout a anticipé et géré de manière proactive des contraintes spécifiques. Par exemple, la Banque a bien pris en compte des exigences liées à la création de l'OTR et la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE. Le PARCI-2 avait pour priorité le renforcement de la collaboration entre les deux régies financières que sont les anciennes directions générales des douanes et des impôts, mais le Gouvernement a fait le choix d'aller plus loin dans la réforme en les regroupant à travers la mise en place de l'Office Togolais des Recettes (OTR), réforme qu'il a menée à bien ce qui

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				constitue un succès incontestable et une démonstration de la capacité du Gouvernement à mener des réformes ambitieuses. Cela a permis a permis de résoudre définitivement la question de l'harmonisation de l'identifiant unique du contribuable et partant, à contribuer une meilleure mobilisation des recettes publiques internes.
	Autres critères (à spécifier)		-	
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE</b>				
<b>DURABILITÉ</b>		4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Des mécanismes sont mis en place pour assurer la pérennité du projet et de ses acquis. les acquis du projet rentrent directement en compte dans le fonctionnement normal de l'administration publique togolaise et dans le cadre global de l'UEMOA en matière de réformes et d'harmonisation des finances publiques dont le financement devrait être assuré par le budget de l'Etat même si des inquiétudes existent.</p> <p>En matière de passation des marchés publics, et notamment sur l'aspect formation continue des acteurs de la commande publique, le bassin national de formateurs mis en place par l'ARMP suite à la formation des formateurs organisée et financée par le projet, permet de relever le défi de la mise à niveau continue des acteurs et partant de dynamiser le système de passation des marchés publics. Les moyens de contrôle mis à la disposition de différentes institutions de contrôle (IGF, IGE, IGT, CC) ont renforcé leur présence sur le terrain, ce qui augure d'une meilleure utilisation des deniers publics, «la peur du gendarme étant le début de la sagesse». De même, les moyens d'intervention et de lutte contre la fraude mis à la disposition du Commissariat des douanes et droits indirects permettant, à terme, une meilleure mobilisation des recettes pour le développement du pays.</p> <p>Ceci étant, malgré ces éléments positifs, des inquiétudes demeurent notamment au niveau de la maintenance des investissements informatiques à tous les niveaux et au niveau de la rotation (ou du départ) des cadres formés. Par conséquent, la revue juge la viabilité financière du projet satisfaisante contrairement au RAP qui l'a estimé très satisfaisante.</p>
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> La contribution du projet à l'amélioration de la gouvernance économique et financière est notable, particulièrement en matière d'obligation de rendre compte dans la</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				<p>gestion des deniers publics. Les institutions de contrôle et d'audit des finances publiques (IGE, IGF et CC) grâce aux moyens de fonctionnement et aux différentes formations dont elles ont bénéficié du projet exécutent de mieux en mieux les missions qui leurs sont dévolues. Leur présence dans la surveillance de l'utilisation des fonds publics est désormais irréversible. En matière de passation des marchés publics, l'apport du projet a été déterminant dans la formation des acteurs de la commande publique, l'internalisation et la mise à la disposition des acteurs des dossiers types de passation des marchés.</p> <p>De même, le SIGFIP est devenu un outil de gestion incontournable en matière des finances publiques et son extension à travers le projet accroît son institutionnalisation. Le financement de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world assure une meilleure fédération des administrations, des opérateurs économiques, des consignataires et une célérité des transactions commerciales, surtout avec l'autre élément du tandem que constitue le GUCE. Par ailleurs, les effets de l'appui du projet à l'ITIE-Togo dans la traçabilité de la contribution des industries extractives aux recettes publiques sont manifestes ; les populations des zones minières commencent par en ressentir les retombées bénéfiques. Les réformes engagées sont irréversibles et s'inscrivent dans les priorités du gouvernement pour plus de discipline dans la gestion des deniers publics, d'une part, et la nécessité de mobiliser davantage de ressources pour le financement du développement économique et social du pays, d'autre part. ainsi, la revue valide l'appréciation très satisfaisante du RAP à la durabilité institutionnelle et renforcement des capacités du projet..</p>
	Approbation et durabilité des partenariats	4	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Plusieurs activités de formations au profit des structures bénéficiaires du projet ont été animées par les cadres desdites structures au profit de leurs collègues sur des thèmes précis et pour une meilleure appropriation des méthodes et pratiques nécessaires au bon fonctionnement des services concernés. S'agissant particulièrement du SIGFIP la formation des utilisateurs au niveau des trésoreries concernées et des sept (7) ministères sectoriels prioritaires est assurée par les techniciens informaticiens et spécialistes de la comptabilité publique issus du MEF.</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				L'ARMP continue d'assurer la formation des partenaires de la société civile et les associe à la publication des rapports d'audit annuel sur les marchés publics au niveau national, afin de leurs permettre d'avoir des éléments d'appréciation nécessaires à leur contrôle citoyen. Le secteur privé est toujours associé à toutes les activités de l'ARMP pour une meilleure appropriation des pratiques. Les structures d'audit et de contrôle interne et externe ont internalisé leur mission et la notion de responsabilité et d'obligation de rendre compte est érigée en norme. Ainsi, la revue valide la note très satisfaisante du RAP à l'appropriation et à la durabilité des partenariats.
	Durabilité environnementale et sociale	4	N/A	Le projet se situe dans la catégorie environnementale III et n'a pas particulièrement d'impact sur l'environnement
<p>* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER).</p> <p>L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donnée : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet		4	La Banque a, de façon proactive, identifié et résolu les problèmes rencontrés dans les différentes phases du cycle du projet. la prise en compte des exigences liées à la création de l'OTR ainsi la prise en compte de la migration de Sydonia++ vers Sydonia world pour anticiper le retard dans la mise en place du GUCE en sont de parfaites illustrations.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution		4	La conception et l'exécution du projet ont tenu compte des enseignements tirés des opérations précédentes de la Banque au Togo, en matière d'appui institutionnel.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation		4	Plusieurs activités de formations au profit des structures bénéficiaires du projet ont été animées par les cadres desdites structures au profit de leurs collègues sur des thèmes précis et pour une meilleure appropriation des méthodes et pratiques nécessaires au bon fonctionnement des services concernés.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde		4	Une attention particulière a été portée sur la gestion financière et comptable et d'une façon générale sur les exigences

				fiduciaires.
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation		4	Le système de suivi a été adéquat et surtout a bien fonctionné.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc)		4	La supervision du projet par la Banque a été régulière, parfois avec l'appui d'experts, notamment en ce qui concerne les questions fiduciaires.
	Réponse aux requêtes		4	La Banque a répondu assez promptement aux requêtes de la cellule d'exécution du projet ce qui a permis la célérité des processus de passation des marchés ainsi que le paiement des factures aux fournisseurs
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	Qualité de la préparation et de l'exécution		<b>3</b>	Le Gouvernement togolais a mis tout en œuvre pour la réalisation des objectifs du projet conformément à ses engagements.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes		<b>4</b>	De façon diligente toutes les actions nécessaires à une bonne exécution du projet, conformément aux accords de dons et à la nécessité de sauvegarder les intérêts des deux parties
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie		<b>4</b>	La Gouvernement a mis à la disposition du projet, en temps opportun, les fonds de contrepartie.
	Réactivité aux recommandations de supervision		<b>3</b>	Les recommandations des missions de supervision du projet ont permis un meilleur suivi-évaluation, par le fait même qu'elles ont aidé la CEP à trouver des solutions aux difficultés ponctuelles
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet		<b>3</b>	Des mécanismes sont mis en place pour assurer la pérennité du projet et de ses acquis. les acquis du projet rentrent directement en compte dans le fonctionnement normal de l'administration publique togolaise dont le financement devrait être assuré par le budget de l'Etat
	Respect du calendrier de préparation des requêtes		<b>3</b>	Des retards dans la préparation et transmission des TDR et des spécifications techniques n'ont pas facilité la célérité dans la réalisation de certaines activités du projet.
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisant. RAP non validé</b>
<b>PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>	Respect des délais de décaissement des cofinanciers		NA	
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration			La complémentarité et la convergence des réformes sur les questions de gouvernance économique et financière entre le PARCI-2 et les projets des autres partenaires, notamment le projet PAI2-Volet1 de l'Union Européenne dans le cadre de la mise en œuvre des réformes du PA-RGFP.

				Malgré les retards dans la préparation ou la mise
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)			La Banque est un acteur important dans les questions d'appuis aux réformes aux côtés de l'UE et d'autres partenaires. Cependant, l'absence d'un spécialiste du domaine sur le terrain impacte négativement
	Qualité du travail des prestataires			Le SIGFIP a été bien installé par les prestataires et est fonctionnel.
	Réactivité aux demandes des clients		-	
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>RAP validé</b>
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 IDEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	4	Le suivi et l'évaluation de l'exécution du Projet relèveront de la responsabilité de l'Equipe d'Exécution du Projet et du Comité de Pilotage du Projet (CPP). Par ailleurs, la Banque devrait assurer une mission de supervision par semestre. Ce mécanisme est clair et le rôle de chaque acteur est bien défini.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	4	Le document de projet comprend un cadre de résultats assortis d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui ont été adoptés à travers l'approbation du rapport d'évaluation.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	3	La spécificité de l'intervention ne permet la désagrégation systématique de tous les indicateurs en genre.
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	4	La situation de référence est connue et l'ensemble des cibles a été fixé sur cette base.
	Autres à préciser	-	
<b>NOTE DE LA CONCEPTION DU S&amp;E</b>		<b>4</b>	



Critères	Sous-critères	Validation IDEV	Justification/Commentaires
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	4	La Cellule d'Exécution du Projet était bien doté en personnel permettant d'assurer la collecte régulière des données pour la production des rapports trimestriels.
<b>NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&amp;E</b>		4	
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	L'opérationnalisation des recommandations des missions de supervision du projet ont permis un meilleur suivi-évaluation par l'emprunteur
<b>NOTE DE L'UTILISATION</b>		3	
<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>		4	

## EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
<b>QUALITE DU RAP</b>		
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 est assez exhaustif dans l'ensemble. Il est bien écrit et les éléments de preuves généralement avancés pour justifier les notes sont probants pour la plupart.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	La revue a procédé à quelques ajustements de notations au niveau de l'efficacité des effets, des produits et de la performance de l'emprunteur parce que jugées très généreuses. De façon globale, la revue trouve que le RAP a été réaliste et objective dans plusieurs de ses notations.
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.	3	Les notations d'évaluation sont globalement consistantes et cohérentes avec les explications données et entre les différentes sections du RAP. Les incohérences mineures ont été corrigées.
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	La revue a trouvé le RAP assez analytique dans plusieurs aspects en mettant en relief les facteurs explicatifs de la performance du projet.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de	3	Le RAP a traité de manière approprié ces mesures.

l'alignement et de l'harmonisation.		
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.		Non applicable
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	3	Le RAP a bien couvert le degré de réalisation de chacune des composantes avec les données adéquates.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	3	Le RAP a fourni des enseignements et des recommandations qui sont basées sur les réalisations réelles du projet. Toutefois, certains enseignements ont été modifiés pour leur donner un caractère plus général.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Globalement satisfaisant sauf pour quelques notations. Au niveau de la durabilité et de la performance des acteurs.
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	4	
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	4	Le RAP a été disponibilisé en mars 2015, soit trois (03) mois après la date de clôture révisée, à savoir le 31 décembre 2014
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	3	L'emprunteur a fait une analyse sur la performance de la Banque qui a été incorporé au RAP. Ceci montre qu'il a été partie prenantes dans la préparation du RAP.
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	4	Les directives relatives à la préparation des RAP ont été respectées par le RAP de façon satisfasante.
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

## Liste des documents de référence

1. Communication de la Cour des comptes, Lomé Septembre 2015
2. Cour des comptes, Rapport public pour la période 2009-2015  
Décret n° 2013-083 du 12 décembre 2013 portant agrément pour la mise en place et l'exploitation du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE)
3. Evaluation du système de gestion des finances publiques selon l'approche PEFA-2016, Rapport final Juin 2016.
4. FMI, Rapport pour les Consultations au titre de l'Article IV et Demande d'un Accord au titre de la Facilité Elargie de Crédit (FEC) — Communiqués de presse; Rapport des Services du FMI; Annexe d'Information; Analyse de la viabilité de la dette et déclaration de l'Administrateur pour le Togo (Voir Rapport du FMI n°17/127, Mai 2017).
5. Rapport d'évaluation, Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-2)-Togo
6. Rapport d'Achèvement de Projet, PARCI-1
7. Rapport annuel
8. Rapport de progrès, Projet conjoint UE-FMI de Renforcement de la gestion des finances publiques, décembre 2015
9. Tableau des Opérations Financières de l'Etat, 2012-2015