

**NOTE DE REVUE DE RAP** (Août 2011, draft0)

<b>1. Données de base du projet/programme</b>				
Pays:	Togo	Référence SAP du projet:	P-TG-K00-005	
Titre du projet :	Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG)			
Secteur:	Multisecteur		Evaluation	Actuel
Thèmes : Gouvernance, Etats fragiles, Réduction de la pauvreté.				
Montant annulé (MUC)	0	Dons en Appui à la Balance des paiements Don 1 (UC) Don 2 (UC)	10 000 000 UC 2 500 000 UC	10 000 000 UC 2 500 000 UC
Date de RAP	21 décembre 2010	Cofinancement (MUC)	-	-
Date de RAP-EVN	Aout 2011	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Janvier 2009	Février 2009
Partenaires		Date de Signature		5 mars 2009
		Date d'entrée en vigueur	Janvier 2009	5 mars 2009
		Date d'achèvement du projet	Décembre 2010	Décembre 2010
Responsables du projet				
Directeur Régional ORWA Directeur Sectoriel :OSGE Chef de division sectorielle Chef de projet Chef de la mission du RAP	<b>A L'APPROBATION</b> Mr Janvier LITSE Mr Gabriel NEGATU Mr Carlos SANTISO Mr. André NZAPAYEKE	<b>A L'ACHEVEMENT</b> Mr. Janvier LITSE Mr. Gabriel NEGATU Mr. Carlos SANTISO Mr. Achille TOTO SAME Mr Achille TOTO SAME		
Evaluateur/consultant: M.Labidi	Réviseur/Chargé du projet:			

**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 pendant la mise en œuvre

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

Décrire brièvement et de façon précise le bien-fondé du projet/programme (problèmes/questions devant être traités), les impacts attendus (visés ou non) et leurs bénéficiaires. Mettre en évidence tout changement apporté en cours d'exécution.

Le Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG), don d'appui à la Balance des paiements, est la première opération par laquelle la Banque a repris ses financements au Togo, après la levée des sanctions décidée par le Conseil d'Administration en juillet 2008. Il s'agissait d'appuyer le Gouvernement à combler les lacunes persistantes des réformes, à faire face à une grave crise alimentaire et à financer un important déficit de la balance des paiements.

En effet, des études et évaluations de la gestion des finances publiques (PEFA) au Togo ainsi que la revue à mi-parcours de novembre 2008 d'un projet de la Banque, PARCI<sup>1</sup>, avaient mis en exergue des progrès mais aussi des lacunes dans la mise en œuvre des réformes menées par le Gouvernement depuis 2006 dans le cadre de Programmes appuyés par le FMI. Par ailleurs la situation alimentaire nationale était marquée par une grave crise alimentaire ayant de sérieux impacts sociaux et ayant nécessité un Plan d'Actions d'urgence de la Stratégie de Relance de la Production. les besoins financiers étaient devenus importants et urgents pour financer la balance des paiements et le budget.

Ce contexte nécessitait un appui au Togo de ses partenaires techniques et financiers (PTF), dont la Banque. Pour la Banque, un appui à la balance de paiements était approprié pour une intervention rapide, vu l'urgence des besoins et la réunion des conditions structurelles minima à une telle intervention grâce aux réformes économiques déjà menées, c'est à dire les progrès de la stabilisation de l'économie, de la rigueur budgétaire, de la transparence dans la gestion économique, et de la restructuration des banques et des entreprises publiques. En concertation avec les PTFs, suite à l'intervention du FMI dans le cadre du programme triennal FRPC, Le PARG venait en tant que composante des interventions des PTF tels que la Banque mondiale, l'Union européenne, etc., ce dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi d'une part d'une

<sup>1</sup> BAD, PARCI, Don de 2,2 millions d'UC pour le Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles, 22/7/2006.

matrice commune des mesures de réformes d'autre part d'une matrice spécifique précisant les mesures convenues dans le cadre du PARG.

Les impacts à long terme attendus étaient la réduction de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie de la population et une croissance économique forte. A moyen terme, il était attendu essentiellement le maintien d'une stabilité de l'environnement macroéconomique et la création d'un environnement institutionnel et réglementaire favorable à une croissance durable.

**b. Objectifs et effets attendus:**

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

Le programme PARG, couvrant les exercices budgétaires 2009 et 2010, a pour **but** de soutenir la politique du Gouvernement en matière de croissance économique et de réduction de la pauvreté définie dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Intérimaire du pays (DSRP). Ses **objectifs spécifiques** sont: (i) amélioration de la gestion des finances publiques, (ii) modernisation du système de passation des marchés publics, (iii) amélioration du climat des affaires, et (iv) appui à la sécurité alimentaire.

Les **effets attendus** sont : Effet 1 Programmation et allocation budgétaire améliorées ; Effet 2 Transparence améliorée dans la gestion des ressources de l'État ; Effet 3 Efficacité accrue du système de passation des marchés publics ; Effet 4 Compétitivité accrue des entreprises ; Effet 5 Accès accru aux intrants agricoles. Le détail des effets est donné dans les tableaux en annexes.

**c. Extrants et Bénéficiaires visés:**

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

Les extrants sont identifiés dans le texte du REP mais ne sont pas détaillés dans le cadre logique. Le RAP proposant une liste inadéquate de mesures et d'actions présentés comme extrants, ce probablement par mauvaise compréhension du format RAP conseillé, il est proposé ci-après une liste d'extrants correspondants à des produits et services livrés par le PARG:

**Composante 1 Amélioration de la gestion des finances publiques**

- Extrant 1.1: Nouvelle Loi relative aux Finances Publiques adoptée par l'Assemblée nationale
- Extrant 1.2: Projet de loi portant révision du code des impôts élaboré
- Extrant 1.3: Projet de loi portant révision du code des douanes élaboré
- Extrant 1.4: Cadre de Dépenses à Moyen Terme global (CDMT) élaboré
- Extrant 1.5: Les trois modules du Système Intégré de Gestion des Fin.Publi. (SIGFIP) élaborés et opérationnels.
- Extrant 1.6: Compte de gestion 2007 établi et loi de règlement 2007 transmise à la Cour des comptes.
- Extrant 1.7: Compte de gestion 2008 établi.
- Extrant 1.8: Le calendrier budgétaire est respecté.
- Extrant 1.9: Des services du Trésor complètement réorganisés et opérationnels
- Extrant 1.10: Inspection générale des Finances (IGF), dotée de moyens budgétaires et logistiques, et opérationnelle.
- Extrant 1.11: la Cour des Comptes est opérationnelle et renforcée.

**Composante 2 : Renforcement de l'efficacité du système de passation des marchés publics**

- Extrant 2.1 : le projet de loi relatif aux marchés publics est adopté en conseil des ministres et transmis à AN.
- Extrant 2.2 : Le projet de code des marchés publics a été adopté en conseil des ministres.
- Extrant 2.3 : les décrets relatifs aux structures prévues par le code des marchés publics sont adoptés.
- Extrant 2.4 : le manuel de fonctionnement des organes des marchés publics sont élaborés.
- Extrant 2.5 : le plan d'action global des marchés publics est élaboré et adopté.

**Composante 3 : Le renforcement du climat des affaires.**

- Extrant 3.1 : le projet de code des investissements est élaboré et transmis à l'Assemblée Nat. pour approbation.

**Composante 4 Appui pour réduire l'impact de la crise alimentaire**

- Extrant 4.1: Rapport d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action de relance de la production agricole.
- Extrant 4.2: Ressources destinées au secteur agricole pour 2010 supérieures à celle allouées en 2009.

Les bénéficiaires du PARG sont les institutions publiques, notamment économiques et financières, et les diverses composantes de la population togolaise dont les opérateurs économiques et les femmes rurales en particulier.

**d. Principales composantes et /ou activités:**

Description concise et claire des principales composantes et activités, y compris les éventuelles révisions.

La mise en œuvre du PARG se fait à travers quatre composantes (1) amélioration de la gestion des finances publiques, (2) modernisation du système de passation des marchés publics, (3) amélioration du climat des affaires, et (4) appui à la sécurité alimentaire. Dans le cadre de la Composante 1 (Amélioration de la gestion des finances publiques), la Banque devait poursuivre son appui et son dialogue avec le gouvernement relativement aux activités liées à l'amélioration de la programmation et de l'allocation budgétaire ainsi que de la transparence dans la gestion des ressources publiques. Ainsi le PARG devait suivre plus particulièrement : la finalisation du projet de LOLF, les formations en matière d'élaboration de CDMT, l'introduction progressive des CDMT, l'opérationnalisation du SIGFIP afin d'informatiser tout le circuit de dépenses publiques, depuis la préparation du budget, l'ordonnancement, l'exécution et le contrôle, jusqu'au paiement des factures par la comptabilité du Trésor. De plus, la Banque à travers le suivi de la matrice spécifique des mesures du PARG devait accompagner le renforcement de la discipline de rendre compte par la production des comptes de gestion, la dynamisation de la Cour de Comptes et l'élaboration des lois de règlement.

Dans le cadre de la Composante 2 (Renforcement de l'efficacité du système de passation des marchés publics), les activités visaient à contribuer à renforcer le système de passation des marchés publics, en accompagnant la mise en place du cadre institutionnel requis, le renforcement de la transparence et l'amélioration de l'efficacité du système. Ainsi, le PARG, devait accompagner l'élaboration des textes réglementaires, l'élaboration des documents standards, et la mise en place du dispositif institutionnel rendant la nouvelle loi opérationnelle.

Dans le cadre de la Composante 3 (Renforcement du climat des affaires), l'objectif principal étant d'améliorer l'environnement des affaires afin de rendre le secteur privé compétitif, le PARG devait suivre plus particulièrement l'élaboration et mise en œuvre du cadre réglementaire propice à l'investissement.

Dans le cadre de la Composante 4 (Appui pour réduire l'impact de la crise alimentaire), la Banque devait surtout mener des activités adéquates pour que les ressources du don BAD, d'un montant de 2,5 millions d'UC soient utilisées judicieusement pour améliorer la disponibilité alimentaire du pays et réduire ainsi la proportion de la population qui souffre de la famine.

### **3. Evaluation de la conception et de la mise en œuvre**

(Appréciation par l'évaluateur : i) du caractère complet de la couverture par le RAP des aspects essentiels et de l'objectivité (preuves adéquates, qualité, discussions) et ii) notations résultants de la comparaison des réalisations réelles avec les réalisations prévues)

#### **a. Pertinence de la conception du projet**

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 son réalisme (complexité- capacité de mise en œuvre et environnement), la clarté et la mesurabilité des objectifs ainsi que de la chaîne des résultats, l'adéquation de l'évaluation des risques, les mesures de protection environnementales et sociales, et les dispositions de mise en œuvre)

La pertinence de la conception du projet est satisfaisante pour RAP/EVN comme pour le RAP. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays et celles de la Banque. Les objectifs sont en général réalisables, mais auraient dû être affinés dans leur formulation pour distinguer ce qui est effectivement réalisable durant le projet, eu égard aux ressources mobilisées, de la durée du programme (2 ans) et des risques.

La pertinence de la conception du projet et de son état de préparation est satisfaisante pour le RAP/EVN et très satisfaisante pour le RAP. Le cadre logique relie assez clairement objectifs, résultats à moyen terme et leurs indicateurs et les activités. Mais, il ne met pas l'accent sur l'identification des extrants, mais il met en lumière les effets, ainsi que les indicateurs correspondants, comme le fait le rapport d'évaluation. Les produits (extrants) n'y apparaissent pas séparément, et sont décrits par le texte en tant que résultats des activités. Les objectifs et les résultats au niveau de chaque composante sont mesurables.

Quant au RAP, il donne une vision floue des extrants, des effets et du cadre logique. Il retient comme produits dans les tableaux du format ce qu'il appelle des mesures (30), mais qui sont en réalité les mesures et les actions permettant de les élaborer et mettre en œuvre, Ces mesures sont tirées de la matrice spécifique des mesures du PARBG, en interprétant mal les entêtes des colonnes décrivant les actions liées aux mesures. Cette liste des produits du RAP n'est pas par ailleurs regroupée en composantes, ce par mauvaise compréhension du format conseillé, ce qui la rend encore moins lisible et exploitable, Pour dresser la liste des

extrants, RAP/EVN a dû la reconstituer.

Le diagnostic des risques comme leur analyse sont menés de façon satisfaisante. Les risques sont diagnostiqués par le cadre logique et le REP : tensions politiques, chocs externes (économiques, régionaux, climatiques), faiblesse des capacités institutionnelles. Les facteurs de risques, leur probabilité et leurs impacts probables sont examinés par le REP de façon satisfaisante, mais qui aurait pu être plus détaillée. Des mesures d'atténuation sont identifiées : volonté du Gouvernement à poursuivre les réformes, assistance technique pour le renforcement des capacités, amélioration de la compétitivité, en particulier en améliorant la gestion des affaires publiques, notamment l'environnement des affaires. L'organisation de leur mise en œuvre aurait pu être plus explicite.

La complexité du projet traduit les engagements du Gouvernement dans le DSRPi et avec les PTF, ainsi que des réformes déjà en cours. Elle est à la hauteur de l'engagement politique actuel du pays, mais surestime ses capacités. Les procédures des marchés publics utilisées ont été celles de la Banque en raison des déficiences des finances publiques du pays. Néanmoins, les progrès en cours du système de passation des marchés avec l'adoption du nouveau code et la mise en place des organes de régulation du système permettront de les utiliser davantage. Les responsabilités ont été clairement définies. Le Secrétariat Permanent (SP-PRPF) a assuré le suivi et la coordination du programme conformément à l'accord de don et la Banque a assuré la supervision du programme, mais ses moyens doivent être renforcés pour ses tâches.

Les documents requis pour la mise en œuvre sont ceux de la Banque, donc disponibles au moment de l'évaluation. Les indicateurs de suivi contenus dans le cadre logique du programme ont été retenus en commun accord entre la Banque et le Gouvernement. Ils devaient faire l'objet de suivi lors des différentes missions de supervision de la Banque, ce qui n'a pas toujours été le cas. Les données de référence ont été collectées lors de la préparation du programme. L'Etat de préparation du projet à la mise en œuvre était satisfaisant pour RAP/EVN comme pour le RAP.

#### **b. Coût du projet**

(y compris la contribution de l'Emprunteur), Décaissements, et respect du calendrier (en rapport avec la performance du projet). Apprécier le degré d'exhaustivité et d'équité du RAP dans la couverture des principaux aspects de mise en œuvre du projet - activités du projet et coûts des extrants (estimation- réalisation; raisons d'éventuels changements/écarts); décaissements (prévus - réels, les raisons d'éventuels lacunes et retards), le respect des délais d'achèvement du projet (et les raisons d'éventuels retards).

Le coût du programme est de 12,5 millions UC financé par un don BAD/FAD de 10 millions UC sur les ressources de la Facilité en faveur des Etats Fragiles et d'un don BAD de 2,5 millions UC en réponse de la Banque à la crise alimentaire en 2 tranches de 5,000,000 UC chacune. Le don de 10 millions UC a été décaissé en 2 tranches de 5 millions UC (14 mai 2009 et janvier 2010) et le don de 2,5 millions en une tranche (22 mai 2009).

Les décaissements prévus ont eu lieu. Le calendrier établi lors de la préparation du programme a été de façon générale respecté, aussi bien pour les décaissements que pour la clôture du projet.

#### **c. Dispositifs de mise en œuvre, Conditions et Accords conclus, et Assistance technique relative:**

Evaluer dans quelle mesure dispositions de mise en œuvre ont été réalisées (prévues-réelles) ; la performance des consultants; la conformité avec les accords conclus dans le cadre du projet. S'il y a une Assistance Technique associée, disponibilité du RAP si le coût de l'AT est au moins de 1 million d'UC).

La coordination de la mise en œuvre et le suivi du PARG, comme ceux des autres programmes de réformes, a été assurée par le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF), dépendant du Ministère de l'économie et des finances.

Pour ce qui est des dispositions relatives aux acquisitions, décaissement et audits, elles sont conformes aux règles de la Banque. Le don BAD/FAD devait servir à financer les importations de biens et services à l'exception de ceux inscrits sur la liste négative. Les acquisitions des biens et services devaient se faire conformément aux directives de la Banque, Les importations d'intrants agricoles sur le don BAD se feront selon la méthode de consultation de fournisseurs. Les décaissements des dons devaient se faire sous réserve de la satisfaction des conditions prévues à cet effet. Deux audits devaient être réalisés et l'ont été.

Le programme n'a fait l'objet d'aucune dérogation. Tous les décaissements ont été effectués suite à la réalisation jugée satisfaisante des conditions de décaissement. Les différentes missions de supervision de la

Banque ont permis de suivre le programme et d'appuyer le gouvernement pour améliorer sa mise en œuvre. Il convient d'ajouter que la Coordination et le suivi du programme par l'emprunteur ont été pour l'essentiel satisfaisants.

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

Evaluation de la conception du suivi-évaluation, de la mise en œuvre et de l'utilisation du système de S&E : Conception (qualité du modèle logique de suivi-évaluation): Dans quelle mesure le système de S&E du projet était explicite, adéquat et réaliste pour générer et analyser des données pertinentes.; Mise en œuvre: Dans quelle mesure des données pertinentes ont été recueillies, analysées et rapportées (indications dans le RAP de la mise en œuvre du S&E et de 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.

Pour ce qui est des dispositions convenues pour le suivi et évaluation, la Banque devait et a assuré le suivi de la mise en œuvre du programme ainsi que de l'utilisation des ressources du don à travers les missions périodiques de supervision. Une matrice de mesures spécifique au Programme a été élaborée pour en faciliter l'exécution et le suivi. Le suivi a été assuré en coordination avec les Institutions de Breton Woods, l'Union européenne et les autres PTFs à travers les missions conjointes.

La note globale de la performance du Suivi et évaluation (S&E) est satisfaisante. Elle est aussi satisfaisante, au niveau de la conception, de la mise en œuvre et de l'utilisation.

**e. Autres questions (comme : protection, fiduciaire):**

Evaluer dans quelle mesure a été fait le traitement (dans le RAP et le rapport d'évaluation) de la conformité avec les mesures de protection de l'environnement, les exigences fiduciaires, etc.

Les questions fiduciaires ont été traitées de façon satisfaisante par le RAP, axa niveaux de la Banque et de l'emprunteur. Le RAP a constaté que la Banque a suivi le respect des dispositions fiduciaires par l'emprunteur, et a pris des mesures ou fait des recommandations à cet effet, en particulier lors des différentes missions. Mais, comme le note le rapport d'une mission de dialogue de juillet 2010, persistent « après plusieurs années de suspension d'activités, les méconnaissances des procédures et règles de la Banque, surtout ses aspects fiduciaires (marchés, gestion financière, décaissements, audits) ».

Deux audits du compte spécial devaient être réalisés: un audit après le décaissement de la 1ere tranche et un second après celui de la 2e tranche. Les deux audits du compte spécial ont été réalisés d'après le RAP et les rapports transmis à la Banque (dates ?).

Le RAP n'a pas signalé, mais la mission de dialogue l'a fait, un rapport de l'Auditeur Général de septembre 2009, qui note des problèmes fiduciaires dans les projets de la Banque au Togo, y compris le PARG, ainsi que la nécessité de renforcer les capacités pour y faire face. Il fait des recommandations dont une partie a été suivie selon le rapport d'une mission de dialogue de juillet 2010, Celles liées à la passation des marchés ont été prises en compte. Celles liées à la passation des marchés ont été prises en compte.

#### **4. Evaluation de la Performance**

(Appréciation de l'Évaluateur, i) commentant la complétude et l'objectivité du RAP ii) re-notant les indicateurs de performance))

**a. Pertinence des objectifs du projet : (*relevance of project objectives*)**

Evaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre : La pertinence ex-ante et ex-post des objectifs (à l'évaluation ex-ante et au moment de la post-évaluation) en termes de cohérence avec les priorités de développement du pays, la stratégie pays ou régionale de la Banque et les priorités générales de la Banque. L'évaluation de la pertinence ex-ante des objectifs portera également sur la mesure dans laquelle les objectifs étaient réalistes compte tenu des intrants disponibles et du calendrier.

La pertinence des objectifs du projet est satisfaisante. Les objectifs du programme sont pertinents parce qu'ils s'alignent sur les priorités du pays contenues dans le DSRP-Intérimaire et reprises dans le DSRP adopté en juin 2009 par le Gouvernement. Les objectifs sont ambitieux eu égard aux ressources mobilisées, de la durée du programme (2 ans) et des risques. Ils s'insèrent dans la stratégie d'intervention de la Banque au Togo pour la période 2009-2010 contenue dans le Document de Stratégie par Pays Intérimaire. L'un des deux piliers de ce DSP était la Gouvernance, principalement les réformes économiques et le renforcement des capacités institutionnelles. Les objectifs du projet sont conformes aux orientations de la Banque en matière de gouvernance et de son initiative en faveur des Etats fragiles.

Ils sont pertinents ex post comme le confirme le DSP 2011-15 dont l'un des deux piliers est la gouvernance,

la Banque y visant encore poursuivre son action pour l'amélioration de la gestion des finances publiques, et le renforcement des capacités. L'approbation en octobre 2010 d'un nouveau projet, PARCI 2, d'appui au renforcement des capacités institutionnelles en gouvernance économique et financière le démontre aussi.

**b. Efficacité dans la production des extraits: (*Effectiveness in delivering outputs*)**

Evaluer dans quelle mesure les extraits ont été livrés (ou les conditions essentielles dans le cas des Prêts Programmes). Indiquer le degré de couverture et de discussion par le RAP des extraits du projet (prévus-réels) ainsi que les raisons d'éventuels écarts.

La note globale des extraits est satisfaisante. L'opérationnalisation des produits connaît en général des retards, mais elle est en cours d'amélioration.

Le code des impôts a été actualisé et est disponible depuis septembre 2010. Le projet de loi portant révision du code des douanes est en cours de réalisation. Le CDMT global a été utilisé pour l'élaboration des budgets 2009 et 2010, en particulier pour des ministères pilotes. Deux des trois modules du SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) sont opérationnels. Le compte de gestion et le compte administratif pour 2008 ont été produits. L'organisation ou les moyens du Trésor, de l'Inspection générale et de la Cour des Comptes ont été renforcés.

Les lois et textes réglementaires sur la passation des marchés ont été adoptés en 2009 et 2010, et il s'agit maintenant de les mettre en œuvre complètement. Le code des investissements n'a pas été encore adopté. Les mesures prévues pour réduire l'impact de la crise alimentaire ont été prises.

La revue du RAP a noté que pour 19 extraits l'efficacité est satisfaisante pour 14 d'entre eux, moyenne pour 3 et médiocre pour 2.

**c. Efficacité dans l'obtention des réalisations (effets) (*Effectiveness in achieving outcomes*)**

Évaluation du niveau d'atteinte des résultats escomptés (à partir du cadre logique) en utilisant des éléments de preuves (données probantes) directs et indirects sur les réalisations ou les réalisations attendues. En absence de données suffisantes (comme preuve directe), 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 note globale moyenne des effets est satisfaisante, en considération des indicateurs retenus par le cadre logique. La Gestion des finances publiques a progressé. Plusieurs indicateurs d'effets restant à évaluer, les indicateurs d'extraits ont permis cette première appréciation. Le Système SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) n'est pas encore opérationnel, mais en voie de l'être. Le site web du Ministère des finances publie davantage d'informations de gestion, telles le tableau de bord du 1er semestre 2011. Le nouveau Code des marchés publics est à mettre en œuvre. Le climat des affaires s'est peu amélioré.

**d. Efficience dans l'obtention des extraits et des effets: (*Efficiency in achieving outputs and outcomes*)**

Évaluation du degré d'obtention des extraits et des effets de façon efficiente (à temps, coût-efficaces et efficaces). Les éléments de preuves/évidences comprendront les taux de rentabilité interne économique et financière (TRIE; TRIF), le respect du calendrier (retard/avance) et des coûts (dépassement/sous-utilisations) et des indications sur la performance d'exécution du projet. En commentant les notations de RAP, le degré d'utilisation de ces sources d'éléments de preuves justifiant la note accordée devrait être pris en compte. En cas d'insuffisances de preuves, une note appropriée sera attribuée.

La note globale de l'efficience est moyenne ou tout juste satisfaisante, La mise en œuvre de PARCI2, et ses coûts supplémentaires, sont nécessaires pour obtenir des produits attendus de PARG.

**e. Résultats de développement du projet (*Project Development outcome*)**

Évaluer, dans quelle mesure, les objectifs pertinents (extraits, effets ???) ont été atteints de façon efficiente, en temps opportun ou sont susceptibles de l'être. Ceci devrait conduire à une note calculée reflétant les notes sur les extraits/pertinence, Effets/Efficacité et Respect du calendrier/Efficience. Deux notes sur les résultats de développement du projet seront fournies: (i) selon la définition opérationnelle du RAP (extraits, résultats, respect du calendrier) et (ii) conformément aux directives d'OPEV (pertinence, efficacité, et efficience (y compris le respect des délais). L'évaluateur peut annuler la note calculée et donner en conséquence une justification. Les trois composantes sont pondérées de façon équitable.

Dans l'optique du format du RAP (overall programme outcome), la note globale relative aux résultats du programme, est égale à en tant que moyenne pondérée de la notation RAP de l'efficacité de la production des extraits (3), de l'efficacité dans l'obtention des effets (3) et du respect du calendrier (4). Les notations de la présente RAP/EVN conduiraient à une note globale de 3, en tant que moyenne de ses notations de l'efficacité de la production des extraits (3), de l'efficacité dans l'obtention des effets (3) et du respect du calendrier (3). Sous l'optique RAP les résultats du développement du programme sont considérés comme satisfaisants par le

RAP et RAP/EVN.

Sous l'optique des directives d'OPEV (Project Development outcome), la note globale relative aux résultats de développement du programme, calculée en utilisant les notations du RAP/EVN, la notation par RAP/EVN des résultats de développement du projet, est 3 en tant que moyenne de la notation de la pertinence (3), de l'efficacité des effets (3) et de l'efficience (3). En appliquant les directives OPEV et les notations du RAP/EVN, les résultats de développement du programme sont considérés comme satisfaisants.

f. Risques pesant sur la viabilité des résultats (effets) obtenus par le projet (*Risks to sustained achievement of project outcomes*)

Au moment de l'évaluation, indiquer le risque que les résultats du projet (ou ceux attendus) ne puissent pas être maintenus (ou atteints). En faisant des observations sur les facteurs de risque énoncés dans le RAP, une justification solide (y compris pour des facteurs additionnels pouvant diminuer/augmenter le risque) devrait être fournie pour l'évaluation du risque global de résultats de développement. Le risque doit être évalué comme étant élevé (4); substantielle/modérément élevé (3); modéré (2) et négligeable (1).

Le risque est substantiel. La stabilité sociopolitique et celle du cadre macroéconomique ainsi que les résistances aux réformes pourraient constituer des menaces pouvant peser sur la viabilité des réalisations. La faiblesse des capacités et les chocs extérieurs constituent aussi des risques à prendre en compte.

g. Résultats (effets)/impacts additionnels (*Additional outcomes/impacts*)

(positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique. Ils comprennent le genre, les mesures de protection, les aspects institutionnels, 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 se prononcer sur la couverture par le RAP de ces résultats (effets).

Les résultats du PARG ouvrent la voie à la mobilisation davantage des ressources financières pour faire face aux besoins urgents de réduction de la pauvreté.

La transposition des directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques dans l'ordonnancement juridique national est en cours. D'après le Rapport de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques au 1er sem.2011 (SP-PRPF), la directive portant loi de finances au sein de l'UEMOA a été adoptée en janvier 2011 par le Conseil des Ministres et transmise à l'Assemblée Nationale. Les cinq autres directives sont déposées au Secrétariat Général du Gouvernement, attendant leur adoption en Conseil des Ministres. Elles sont relatives au code de transparence dans la gestion des finances publiques, au règlement général sur la comptabilité publique, à la nomenclature de l'Etat, au plan comptable de l'Etat et au tableau des opérations financières de l'Etat au sein de l'UEMOA

h. Performance de l'Emprunteur: (*Performance of borrower*)

Evaluer la performance de l'emprunteur durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; clôture) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP (voir en annexe, les composantes).

La note globale de la performance de l'emprunteur est satisfaisante. La conception et l'état de préparation ont été satisfaisants comme la mise en œuvre.

i. Performance de la Banque (*Bank Performance*)

(Préparation/évaluation, qualité à l'entrée QAE: qualité de la supervision): Appréciation de la performance de la Banque durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; clôture) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP (voir en annexe, les composantes).

La note globale de la performance de la Banque est satisfaisante. La note partielle de la conception et de l'état de préparation du projet comme la supervision sont satisfaisantes.

g. Evaluation globale: (*Overall assessment*)

Résumé de l'évaluateur sur la performance globale du projet/programme, 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.

Le RAP comme le RAP/EVN considèrent les résultats de développement du programme satisfaisants, tout comme l'efficacité des effets, l'efficacité des extrants et l'efficience. Le RAP retient souvent une appréciation

très satisfaisante du programme auquel il attribue souvent une note 4, accompagnée de commentaires très favorables, le RAP-EVN a un point de vue plus nuancé. Il l'estime l'efficacité satisfaisante, mais note des retards de certains produits et effets par rapport à des délais trop ambitieux. Les performances globales de l'emprunteur et de la Banque sont considérées par RAP/EVN comme satisfaisantes en raison d'une préparation satisfaisante, mais aussi d'une mise en œuvre ou d'un suivi satisfaisants. La continuation actuelle des efforts du Gouvernement et de la Banque à travers de nouveaux projets (comme PARCI 2) dans les mêmes domaines contribueront à assurer leur durabilité.

## 5. Principaux enseignements et recommandations (Appréciation de l'évaluateur)

### a. Enseignements tirés

Exposé succinct d'éventuel accord/désaccord avec tout ou une partie des enseignements du RAP. Les principaux enseignements pertinents (et génériques) du RAP, reformulés et/ou nouveaux sont à énumérer ici

- La mise en place dans un Etat fragile de programmes d'appui tels que le PARG facilite les actions du Gouvernement pour réformer la gestion des finances publiques, bâtir un système moderne de passation des marchés publics, et améliorer le climat des affaires.
- Des facteurs déterminants du succès de la mise en œuvre de programmes tels que le PARG sont d'une part leur pertinence et qualité, d'autre part la détermination des autorités à le mettre en œuvre.
- La mise en œuvre dans un laps de temps trop limité de deux ans de réformes nombreuses et ambitieuses constitue un risque notable pour la mise en œuvre effective du programme des réformes.
- La mise en œuvre de programmes de réformes nécessite des capacités institutionnelles suffisantes.

### b. Recommandations:

Exposé succinct d'éventuel accord/désaccord avec tout ou une partie des recommandations du RAP. Les principales recommandations (nécessitant des actions ultérieures de l'Emprunteur et/ou de la Banque) du RAP, reformulés et/ou nouvelles sont à énumérer ici.

- Eviter de combiner des réformes diversifiées dans un même programme avec un temps d'exécution très limité.
- Accompagner ou faire suivre d'un Projet de renforcement des capacités institutionnelles tout Programme de soutien à des réformes financé par des appuis à la balance des paiements ou des appuis budgétaires. Il faut en effet donner au Gouvernement les moyens de mettre en œuvre effectivement les réformes du programme.
- Consolider les résultats du PARG par des appuis ultérieurs.

## 6. Commentaires sur la qualité du RAP et du respect des délais (ponctualité)

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou 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, Co-financiers et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme élevé/exemplaire (4), or substantiel/significatif (3), or modéré (2), ou négligeable (1).

**La qualité du RAP est moyenne ou tout juste satisfaisante**, en raison de déficiences dans les éléments de preuve et dans l'analyse des effets du programme. La qualité des éléments de preuve est moyenne, les références et dates n'étant pas données ou suffisamment précises sur les produits obtenus. Les analyses étayant les notations sont affaiblies d'une part par l'identification ou la distinction insuffisante des produits et des effets d'autre part par leur caractère un peu auto justificatif en raison du consensus de la rédaction commune du RAP par la Banque et l'emprunteur. Cela n'était pas nécessaire en raison de la bonne qualité du rapport d'évaluation et des résultats encourageants obtenus.

Le RAP est considéré remis en retard si l'on applique strictement la directive demande de prendre comme référence la date de dernier décaissement et non celle de clôture du projet. Mais quelle est le contenu d'un RAP établi bien avant la mise en œuvre de l'essentiel de ses actions? La participation de l'emprunteur au RAP est exemplaire.



## 7. Résumé de l'évaluation

Critères	RAP	Revue de RAP	Raison de désaccords/Commentaires
Pertinence/ <i>relevance</i>	4	3	La pertinence des objectifs du projet est satisfaisante.
Efficacité dans la production des extraits/ <i>Effectiveness in delivering outputs</i>	3	3	La note globale des extraits est satisfaisante. L'opérationnalisation des produits connaît en général des retards, mais elle est en cours d'amélioration.
Efficacité dans l'obtention des effets/ <i>Effectiveness in achieving outcomes</i>	3	3	La note globale des effets est satisfaisante, malgré les retards enregistrés n raison des progrès de la gestion des finances publiques et de SIGFIP, ainsi que de la mise en place du nouveau Code des marchés publics, et de la réponse à la crise alimentaire.
Efficiency dans l'obtention des extraits et des effets/ <i>Efficiency in achieving outputs and income dans le temps imparti</i>	3	3	Le délai de clôture du projet a été respecté.
Efficiency dans l'obtention des extraits et des effets – autres critères	NA	2	Les travaux d'autres projets, dont le nouveau PARCI2, sont nécessaires pour consolider les résultats du PARG.
Efficiency globale dans l'obtention des extraits et des effets	NA	3	La note globale de l'efficience est satisfaisante, La mise en œuvre de PARCI2, et ses coûts supplémentaires, sont nécessaires pour obtenir des produits attendus de PARG.
Résultats de développement du programme <i>/Programme Development outcome</i>	3	3	RAP/EVN comme le RAP considèrent les résultats de développement du programme comme satisfaisants
Risques par rapport aux résultats de développement/ <i>(Risks to sustained achievement of project outcomes)</i>	3	3	Le risque est substantiel en raison des tensions sociopolitiques, de la faiblesse des capacités et des chocs extérieurs potentiels.
Performance de l'Emprunteur/.Borrower Performance	4	3	La performance de l'emprunteur est satisfaisante
Performance de la Banque	4	3	La performance de la Banque est satisfaisante
Qualité du RAP/PCR quality		2 ou 3	La qualité du RAP est moyenne ou tout juste satisfaisante.

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccord/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, pour cela, la note globale du projet pourrait être «partiellement satisfaisant »

### **8. Priorités pour des futurs travaux d'évaluation:**

(Rapport d'évaluation de la performance du projet, Evaluation d'impact, revues par pays/secteur ou études, etc.)

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

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

- a) REPP
- b) Revue Pays
- c) Etude thématique

#### **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:**

- **Chargés de projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personnes, par téléphone et par courriel)**
- **Documents/rapports et bases de données**

#### **Pièces jointes:**

- **Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP**
- **Liste de documents justificatifs**

TOGO, Programme d'appui aux réformes et à la Gouvernance (PARG)

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

Echelle de notation du RAP:

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

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Pertinence des objectifs du projet &amp; de la Conception</b>	<b>Pertinence des objectifs du projet</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	Les objectifs du programme sont pertinents parce qu'ils s'alignent sur les priorités du pays contenues dans le DSRP-Intérimaire et reprises dans le DSRP adopté en juin 2009 par le Gouvernement.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	3	3	Les objectifs sont en général réalisables mais auraient dû être affinés dans leur formulation pour distinguer ce qui est effectivement réalisable durant le projet, eu égard aux ressources mobilisées, de la durée du programme (2 ans) et des risques.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	Les objectifs du PARG s'insèrent dans la stratégie d'intervention de la Banque au Togo pour la période 2009-2010 contenue dans le Document de Stratégie par Pays Intérimaire. Lun des deux piliers de ce DSP était la Gouvernance, principalement les réformes économiques et le renforcement des capacités institutionnelles.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	NA	3	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque. Ils sont conformes aux orientations de la Banque en matière de gouvernance et de son initiative en faveur des Etats fragiles. Ils sont conformes aux directives relatives aux prêts d'appui au budget de développement, BAD (2004)
	5. Les objectifs du projet restent pertinents au moment Ex-post	NA	3	Ces objectifs restent pertinents comme le confirme le DSP 2011-15 dont l'un des deux piliers est la gouvernance, la Banque y visant encore poursuivre son action pour l'amélioration de la gestion des finances publiques, et le renforcement des capacités. Cela est confirmé par l'approbation en octobre 2010 d'un nouveau projet, PARCI 2, d'appui au renforcement des capacités institutionnelles en gouvernance économique et financière,
	<b>Notation partielle de la pertinence des objectifs</b>	4	3	<b>La pertinence des objectifs du projet est satisfaisante.</b>
	<b>Pertinence de la conception du projet, Conception du projet et état de préparation pour sa mise en œuvre</b>			
1. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	3	Le cadre logique relie assez clairement objectifs, résultats à moyen terme et leurs indicateurs et les activités. Mais, il ne met pas l'accent sur l'identification des extrants, mais il met en lumière les effets, ainsi que les indicateurs correspondants, comme le fait le rapport d'évaluation. Les produits (extrants) n'y apparaissent pas séparément, et sont décrits par le texte en tant que résultats des activités ; Quant au RAP, il donne une vision floue des extrants, des effets et du cadre logique. Il retient comme produits dans les tableaux du format ce qu'il appelle des mesures (30), mais qui sont	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				en réalité les mesures et les actions permettant de les élaborer et mettre en œuvre, Ces mesures sont tirées de la matrice spécifique des mesures du PARBG, en interprétant mal les entêtes des colonnes décrivant les actions liées aux mesures. Cette liste des produits du RAP n'est pas par ailleurs regroupée en composantes, ce par ailleurs compréhension du format conseillé, ce qui la rend encore moins lisible et exploitable, Pour dresser la liste des extraits, RAP/EVN a dû la reconstituer.
	2. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats (effets) mesurables et quantifiables.	4	3	Les objectifs et les résultats au niveau de chaque composante sont mesurables,
	3. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	4	3	Les risques clés sont bien présentés par le cadre logique et le REP: tensions politiques, chocs externes (économiques, régionaux, climatiques), faiblesse des capacités institutionnelles. Les hypothèses et mesures d'atténuation sont aussi identifiées: volonté du Gouvernement à poursuivre les réformes, assistance technique pour le renforcement des capacités, amélioration de la compétitivité, en particulier en améliorant la gestion des affaires publiques, notamment l'environnement des affaires.
	4. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays	3	3	La complexité du projet traduit les engagements du Gouvernement dans le DSRPi et avec les PTF, ainsi que des réformes déjà en cours. Elle est à la hauteur de l'engagement politique actuel du pays mais surestime ses capacités.
	5 La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	4	3	Les risques ont été analysés de façon satisfaisante lors de la préparation et de l'évaluation du programme. Les facteurs de risque, leur probabilité et leur impact ont été examinés de façon satisfaisante, mais qui aurait pu être plus détaillée. Des mesures d'atténuation ont été identifiées, mais la l'organisation de leur mise en œuvre pourrait être plus explicite.
	6. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	3	3	Les procédures des marchés publics utilisées ont été celles de la Banque en raison des déficiences des finances publiques du pays. Néanmoins, les progrès en cours du système de passation des marchés avec l'adoption du nouveau code et la mise en place des organes de régulation du système (ARMP, DNCMP, CGMP) appuyée par le PARG) permettront de les utiliser davantage. L'amélioration du cadre fiduciaire ouvre ainsi la voie à des appuis budgétaires ultérieurs.
	7. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	3	Les responsabilités ont été clairement définies. Le Secrétariat Permanent (SP-PRPF) a assuré le suivi et la coordination du programme conformément à l'accord de don et la Banque a assuré la supervision du programme. Les moyens du SP-PRPF doivent être renforcés pour ses tâches.
	8. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	3	3	Ces documents sont ceux de la Banque, et disponibles au moment de l'évaluation.
	9. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été adoptés au moment de la conception.	4	3	Les indicateurs de suivi contenus dans le cadre logique du programme ont été retenus en commun accord entre la Banque et le Gouvernement. Ils devaient faire l'objet de suivi lors des différentes missions de supervision de la banque, ce qui n'a pas toujours été le cas.
	10. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet	3	3	Les données de référence auraient pu être en général collectées lors de la préparation du programme. Elles sont inspirées de la Lettre de Politique de Développement du Gouvernement. L'examen des informations du cadre logique montre des informations manquantes.
	<b>Notation partielle de la pertinence de la conception du projet et de l'état de préparation pour sa mise en œuvre</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>La pertinence de la conception du projet et de son état de préparation est satisfaisante.</b>
<b>Productio</b>	<b>Composante 1 : Amélioration de la gestion des finances publiques</b>			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>n des extraits (produits) du projet*</b>	Extrant 1.1 La nouvelle Loi relative aux Finances Publiques adoptée par l'Assemblée nationale	4	4	La nouvelle Loi relative aux Finances Publiques (LOLF) a été adoptée par le Conseil des Ministres puis par l'AN le 29 décembre 2008.
	Extrant 1.2 le projet de loi portant révision du code des impôts est élaboré, adopté en conseil des ministres et transmis à l'Ass.Nat.	4	3	Le code des impôts a été actualisé et est disponible depuis septembre 2010
	Extrant 1.3 le projet de loi portant révision du code des douanes est élaboré, adopté en conseil des ministres et transmis à l'AN	2	2	Le projet de loi portant révision du code des douanes est en cours de réalisation.
	Extrant 1.4 Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global est élaboré	3	3	Des cadres des ministères sectoriels et du SP-PRPF ont été formés en 2009. Le CDMT global a été utilisé pour l'élaboration des budgets 2009 et 2010, en particulier pour des ministères pilotes. Le contenu et la qualité des CDMT global et sectoriel sont à préciser.
	Extrant 1.5 les trois modules du SIGIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) sont opérationnels. 1ère phase en 2009 et la 2ème phase en 2010 A partir de 2010, le Gouvernement publiera en Conseil des ministres le rapport d'exécution budgétaire chaque trimestre sur son site web	3	3	Les deux premiers modules du SIGIP sont opérationnels depuis 2009. Les 3 modules sont achevés depuis janvier 2010. Le troisième serait opérationnel en 2011.
	Extrant 1.6 : le compte de gestion 2007 est établi et la loi de règlement pour l'exercice 2007 est élaborée. .	4	3	Le compte de gestion et le compte administratif pour 2007 ont été produits avec l'appui du PARCI-1. La loi de règlement pour l'exercice budgétaire 2007 a été élaborée et transmise à la Cour des Comptes Les références de ces documents ne sont pas données.
	Extrant 1.7 : le compte de gestion 2008 est établi.	4	3	Le compte de gestion et le compte administratif pour 2008 ont été produits. Les références de ces documents ne sont pas données.
	Extrant 1.8 le calendrier budgétaire est respecté.	3	3	Pour le budget 2009, le calendrier budgétaire a été respecté et le projet de loi voté par l'Assemblée Nationale le 17 décembre 2008. Le budget général exercice 2010 assorti des CDMT des ministères de l'éducation et de la santé a été adopté par le Gouvernement en conseil des ministres le 23/11/2009 et voté par l'Assemblée Nationale le 18/12/2009.
	Extrant 1.9 le Trésor est complètement réorganisé.et opérationnel	4	3	La réorganisation des services du Trésor est faite : Le Comptable Central, le Payeur Général ont prêté serment avec leurs fondés de pouvoir le 22/5/2009. Les Comptables Régionaux avaient prêté serment le 20/5/2009. Ils ont pris fonction dès leur prestation de serment. De même, les trésoriers principaux et régionaux ont prêté serment le 4/9/2009
	Extrant 1.10 l'Inspection Générale des Finances (IGF) est doté de moyens budgétaires et logistiques.et opérationnelle	4	3	L'Inspection Générale des Finances (IGF) dispose des moyens humains et matériels avec un budget qui lui a permis de réaliser son programme de travail pour l'année 2009. Le plan d'action IGF partiel a été élaboré et amélioré par le consultant recruté dans le cadre de l'appui ciblé en Faveur des Etats Fragiles de la BAD. Il n'est pas précisé si les guides et manuels prévus sont disponibles.
	Extrant 1.11 : la Cour des Comptes est opérationnelle et renforcée.	2	2	Les juges de cette cour ont été nommés par décret du 24/6/2009 et installés le 24/9/2009. Les Présidents des trois chambres ont été nommés par décret le 2/7/2009. Un local a été mis à la disposition de la Cour des Comptes, ce qui a permis aux juges de commencer l'examen du projet de loi de règlement exercice 2007. Les guides et manuels prévus ne sont pas disponibles.
<b>Composante 2 : Le renforcement de l'efficacité du système de passation des marchés publics.</b>				
	Extrant 2 .1 : le projet de loi relatif aux marchés publics a été adopté en conseil des ministres et transmis à l'AN.	4	4	Le projet de loi sur les marchés publics, adopté en conseil des ministres le 21/1/2009, a été voté par l'Assemblée Nationale (Loi 2009-013 du 30/6/2009).

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	Extrant 2.2 Le projet de code des marchés publics a été adopté en conseil des ministres. Le Cadre réglementaire des marchés publics est harmonisé avec celui de l'UEMOA en juin 2010	4	3	Le projet de code des marchés publics a été adopté en conseil des ministres. . Le décret 2009-277 portant Code des marchés publics a été signé le 11/11/2009. La réglementation UEMOA est en cours de transposition ou de mise en place.
	Extrant 2.3 les décrets relatifs aux structures prévues par le code des marchés publics sont adoptés.	4	3	Les décrets relatifs aux structures prévues par le code des marchés publics (ARMP, DNCMP, CGMP) ont été adoptés le 30 décembre 2009. Le Directeur National du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) et le Directeur Général de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ont été nommés par décret du 30 mars 2010. Les personnels des cellules de gestion des marchés publics des 5 ministères sectoriels et de la Municipalité de Lomé ont été nommés.
	Extrant 2.4 le manuel de fonctionnement des organes des marchés publics sont élaborés.	1	1	Le manuel de fonctionnement de ces organes n'a pas été encore élaboré. Il devrait l'être avec l'appui du PARCI-2.
	Extrant 2.5 : le plan d'action global des marchés publics est élaboré et adopté.	2	2	Le plan d'action partiel des marchés publics a été élaboré et sera amélioré avec l'appui de la BAD dans le cadre du Projet de Renforcement des Capacités en Gouvernance Economique et Financière (PARCI-2).
<b>Composante 3 : Le renforcement du climat des affaires</b>				
	Extrant 3.1 le projet de code des investissements est élaboré et transmis à l'AN pour approbation.	2	1	Un avant-projet de code des investissements a été validé en atelier national le 5 octobre 2010. Le rapport sur l'état d'avancement du projet du code des investissements a été produit. Le projet de code des investissements sera adopté en conseil des ministres une fois validé par le comité interministériel. Il sera ensuite transmis à l'Assemblée Nationale. Il est à rappeler que le nouveau code des investissements devait être élaboré puis mis en vigueur en juin 2010.
<b>Composante 4 : Appui pour réduire l'impact de la crise alimentaire</b>				
	Extrant 4.1 : le rapport faisant état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action d'urgence de la stratégie de relance de la production agricole est produit.	4	3	Le rapport qui retrace l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action d'urgence de la stratégie de relance de la production agricole a été produit et transmis à la Banque Africaine de Développement. La date du rapport est à préciser.
	Extrant 4.2 : des ressources destinées au secteur agricole pour l'année 2010 sont supérieures à celle allouées en 2009.	3	3	Les ressources allouées à ce secteur pour l'année 2010 (10%) sont plus importantes que celles de l'année 2009 (5,4%) du budget national en 2009. Préciser l'affectation des ressources serait utile.
	<b>NOTE GLOBALE DES EXTRANTS (PRODUITS) (Efficacité dans la réalisation des extraits)</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La note globale des extraits est satisfaisante. L'opérationnalisation des produits connaît en général des retards, mais elle est en cours d'amélioration.</b>
<b>Obtention des Effets (réalisations) du projet</b>	Effet 1 Programmation et allocation budgétaire améliorées			
	Effet 1.1 Part accrue des recettes fiscales dans le PIB	NA	3	La part des recettes fiscales dans le PIB est passée de 15,6 % du PIB en 2008 à 16,9% en 2009 et 17,1% en 2010.
	Effet 1.2 Part accrue des dépenses primaires dans le PIB	NA	3	La part des dépenses primaires dans le PIB est passée de 15,2% en 2008 à 17,4% en 2009 et 17,2% en 2010.
	Effet 1.3 Le CDMT est utilisé pour les prévisions budgétaires	NA	2	Le CDMT est utilisé pour les prévisions budgétaires, mais le degré de cette utilisation n'est pas précisé.
	<b>Effet 2 Transparence améliorée dans la gestion des ressources de l'État</b>			
	Effet 2.1 Système SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) opérationnel.	NA	3	Le Système SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) est opérationnel pour certaines de ses composantes. Le site web du Ministère des finances publie davantage d'informations de gestion, telles le tableau de bord ou le rapport d'exécution budgétaire.
	Effet 2.2 Planification budgétaire et politique des dépenses publiques sont améliorées.	NA	UTS	UTS. Il était prévu que le score du PEMFAR (revue des dépenses publiques et de l'évaluation de la gestion financière de l'État) passe de « D » en 2008 à « D+ » en 2010 Les informations ne sont pas disponibles.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	Effet 2.3 Gestion améliorée de la trésorerie, des dettes et des garanties	NA	UTS	UTS. Il était prévu que le Score du PEMFAR (passe de « D » en 2008 à « D+ » en 2010
	Effet 2.4 Lois de finances annuelles adoptées dans les délais par le corps législatif.	NA	3	Il était prévu que Score du PEMFAR passe de « C » en 2008 à « C+ » en 2010. Des progrès sont enregistrés mais des précises informations ne sont pas disponibles.
	<b>Effet 3 Efficacité accrue du système de passation des marchés publics</b>			
	Effet 3.1 Nouveau système des marchés publics en fonctionnement	NA	3	Le code a été adopté, et sa mise en œuvre se fait progressivement. La direction nationale du contrôle et l'Autorité de régulation des marchés publics sont opérationnelles depuis janvier 2011. Le premier journal est publié en décembre 2010. Les avis d'appel d'offres, les adjudications de marchés et un résumé de tous les contrats y compris les marchés de gré à gré et les concessions publiques sont publiés. Le site web www.marchespublics-togo.com est également opérationnel.
	<b>Effet 4 Compétitivité des entreprises</b>			
	Effet 4.1 Nouveau code des investisseurs mis en vigueur	NA	1	Le nouveau code des investissements n'est pas en vigueur.
	Effet 4.2 Classement Doing Business amélioré du pays	NA	2	Comparativement à 183 autres économies, le classement Doing Business 2011 est 160, contre un classement 162 en 2010,
	<b>Effet 5 Accès amélioré aux intrants agricoles</b>			
	Effet 5.1 Productivité agricole améliorée	NA	UTS	UTS. Il était prévu que 10% du budget national soit alloué au développement agricole d'ici à 2010.
	NOTE GLOBALE DES EFFETS (REALISATIONS) DU PROJET (Efficacité dans la réalisation des effets)	3	3	<b>La note globale des effets est satisfaisante, en considération des indicateurs retenus par le cadre logique. Le Système SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) est en partie opérationnel, la mise en œuvre du nouveau Code des marchés publics a démarré, et la réponse à la crise alimentaire est satisfaisante. Le site web du Ministère des finances publie davantage d'informations de gestion. Le climat des affaires s'est peu amélioré.</b>
<b>Effets additionnels</b> (non pris en compte dans la cadre logique), leur importance étant notée haute (4), substantielle (3), modérée (2), négligeable (1)	Environnement & Changements climatiques	NA	NA	NA
	Réduction de la pauvreté	NA	3	En juillet 2009, le Togo a adopté son premier Document complet de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRPC), couvrant la période de 2009 à 2011 Les résultats du PARG facilitent la mobilisation de davantage des ressources financières pour la réduction de la pauvreté. PARG a permis également d'aider à répondre à la crise alimentaire.
	Intégration régionale	NA	3	Les lois et codes élaborés tiennent compte des nécessités de l'harmonisation UEMOA. La transposition des directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques dans l'ordon-nancement juridique national est en cours. Le comité ad hoc, mis en place, a élaboré six projets de textes. D'après le Rapport de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques au 1er sem.2011 (SP-PRPF), la directive portant loi de finances au sein de l'UEMOA a été adoptée en janvier 2011 par le Conseil des Ministres et transmise à l'Assemblée Nationale. Les cinq autres directives sont déposées au Secrétariat Général du Gouvernement, attendant leur adoption en Conseil des Ministres. Elles sont relatives au code de transparence dans la gestion des finances publiques, au règlement général sur la comptabilité publique, à la nomenclature de l'Etat, au plan comptable de l'Etat et au tableau des opérations financières de l'Etat au sein de l'UEMOA.
	Autres (à spécifier)	NA	NA	NA
<b>Efficienne dans la</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	2	Des retards divers son enregistrés dans la livraison des produits, par rapport à des délais trop ambitieux.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
réalisation des extraits & des effets	Taux de rendement (à préciser si applicable)	NA	NA	NA
	Autres critères (à spécifier) Travaux de finalisation en cours avec l'appui de PARCI2	NA	3	Les travaux en cours, avec l'appui du PARCI 2, nouveau projet de renforcement des capacités de la Banque, permettront l'obtention des produits attendus.
	<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU PROJET</b>	NA	<b>2</b>	<b>La note globale de l'efficacité est moyenne, La mise en œuvre de PARCI2, et ses coûts supplémentaires, sont nécessaires pour obtenir des produits attendus de PARG.</b>
Risques sur la viabilité (durabilité) des effets du projet **	Principaux risques (Préciser les risques courants pour servir de base pour la notation)	NA	3	Le risque est substantiel. La stabilité sociopolitique et celle du cadre macroéconomique ainsi que les résistances aux réformes pourraient constituer des menaces pouvant peser sur la viabilité des réalisations. La faiblesse des capacités et les chocs extérieurs constituent aussi des risques à prendre en compte.
* Les notations des extraits doivent être pondérées par le coût relatif des extraits (voir format RAP). La note globale est donnée Très bon, Bon, Moyen et Médiocre. La note globale est la moyenne des sous-critères. ** Le risque global pour la durabilité des effets du projet est note comme suit: Elevé (H) : 4 Substantiel/significatif (S) : 3 Modéré (M) : 2 Négligeable (N): 1 Incapable de noter (UTS) NA				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Performance de la Banque	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	3	La Banque, conformément à la Déclaration de Paris, a aligné ses objectifs sur ceux du pays, tels que présentés dans le DSRP adopté par le Gouvernement.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	4	3	Les objectifs sont en général réalisables mais auraient dû être affinés dans leur formulation pour distinguer ce qui est effectivement réalisable durant le projet, eu égard aux ressources mobilisées, de la durée du programme (2 ans) et des risques. La Banque a vérifié que le PARG répond aux critères d'éligibilité aux appuis à la balance de paiement et aux conditions techniques préalables portant sur les finances publiques, dont celle l'existence d'un mécanisme efficace de mise en œuvre du DSRP/PND
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	3	Les objectifs du PARG s'insèrent dans la stratégie d'intervention de la Banque au Togo pour la période 2009-2010 contenue dans le Document de Stratégie par Pays Intérimaire. Lun des deux piliers de ce DSP était la Gouvernance, principalement les réformes économiques et le renforcement des capacités institutionnelles.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4	3	Les objectifs du projet sont conformes aux orientations de la Banque en matière de gouvernance et de son initiative en faveur des Etats fragiles. Ils sont conformes aux directives relatives aux prêts d'appui au budget de développement, BAD (2004)
	5. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	3	La Banque s'est efforcée à ce que le cadre logique présente un enchaînement logique entre objectifs, résultats à moyen terme et leurs indicateurs et les activités.
	6. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	3	3	La Banque s'est efforcée en liaison avec le pays à ce que le cadre logique retienne des indicateurs quantifiables.
	7. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	4	3	La Banque, vu ses obligations fiduciaires, a veillé à ce que les risques soient présentés et analysés adéquatement.
	8. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays.	3	3	La complexité du projet reflète, en partie la compréhension par la Banque des engagements du Gouvernement dans le DSRPi et avec les PTF, ainsi que de ses capacités.
	9. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	4	3	La Banque, vu ses obligations fiduciaires, a veillé à ce que les risques soient présentés et analysés adéquatement.



Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	10. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	3	3	L'utilisation des systèmes nationaux est un engagement de la Banque en référence à la déclaration de Paris.
	11. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	3	La Banque a défini ses responsabilités en référence à l'accord la liant aux autres PTF et à sa coordination avec eux pour la revue du programme.
	12. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	3	3	La Banque a mené l'analyse fiduciaire nécessaire pour justifier l'instrument de pré utilisé, le don d'appui à la Balance des paiements et préparé les documents requis dans ce cadre.
	13. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés au moment de la conception.	4	3	Les indicateurs de suivi contenus dans le cadre logique du programme ont été retenus en commun accord entre la Banque et le Gouvernement. Ils devaient faire l'objet de suivi lors des différentes missions de supervision de la banque, ce qui n'a pas toujours été le cas.
	14. Les données de référence ont été disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet.	3	3	Les données de référence auraient pu être en général collectées par la Banque lors de la préparation du programme. Elles sont inspirées de la Lettre de Politique de Développement du Gouvernement. L'examen des informations du cadre logique montre cependant des informations manquantes.
	<b>Note partielle de la conception et de l'état de préparation du projet (Banque)</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Note partielle de la conception et de l'état de préparation du projet est satisfaisante.</b>
<b>Supervision</b>				
	1. Conformité de la Banque avec :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de protection environnementale</li> </ul>	NA	NA	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dispositions fiduciaires</li> </ul>	3	3	La Banque a suivi le respect des dispositions fiduciaires par l'emprunteur, et a pris des mesures ou fait des recommandations à cet effet, en particulier lors des différentes missions.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	4	la Banque a veillé au respect des accords et les a respectés. Les conditions préalables à l'entrée en vigueur des dons et aux décaissements ont été respectées.
	2. La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	4	3	Les différentes missions de supervision, de revue à mi-parcours ont été effectuées par des économistes, des informaticiens, ayant des compétences dans les domaines de travail. .
	3. La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	4	3	La surveillance du Programme par la Banque a été satisfaisante. L'audit final n'est pas disponible pour RAP/EVN.
	4. Le RAP a été fourni à temps	4	1	En prenant pour référence la date du dernier décaissement de janvier 2010, le RAP n'a pas été fourni à temps. Cependant, il a été fourni avant la clôture.
	<b>Note partielle de la supervision</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>La supervision a été satisfaisante</b>
	Livraison dans les délais du RAP	4	1	Le RAP n'a pas été fourni à temps. Cependant, il a été fourni avant la clôture.
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>La note globale de la performance de la Banque est satisfaisante. La note partielle de la conception et de l'état de préparation du projet comme la supervision sont satisfaisantes.</b>
La notation globale est donnée : Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères. <b>Très satisfaisant (HS) : 4 Satisfaisant (H) : 3 Moyen (US) : 2 Médiocre (HUS) : 1</b>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Performances de l'Emprunteur	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	4	3	L'emprunteur a précisé quel était l'organisme, le Secrétariat permanent, chargé de coordination de la mise en œuvre,
	2. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	3	3	L'emprunteur les a obtenus de la Banque en conformité avec les indications de l'accord de don.
	3. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	3 E4B4	3	Les indicateurs de suivi contenus dans le cadre logique du programme ont été retenus en commun accord entre la Banque et le Gouvernement. Ils devaient faire l'objet de suivi par l'emprunteur et la Banque.
	<b>Note partielle de la conception et de l'état de préparation</b>	4	3	La conception et l'état de préparation du projet sont satisfaisants.
	<b>Mise en œuvre</b>			
	1. L'Emprunteur s'est conformé aux			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures de protection environnementale</li> </ul>	NA	2	Le PARG, de par ses éléments constitutifs, le programme « ne devrait pas avoir d'impacts négatifs sur l'environnement. Toutefois, dans le cadre de la composante relative à la « crise alimentaire », le Gouvernement pourrait acquérir des intrants agricoles. L'impact de cette activité sur l'environnement sera néanmoins maîtrisé parce que le Ministère de l'Agriculture participe aux travaux du Comité ouest Africain d'Homologation des Pesticides (COAHP) qui peut disposer des instruments nécessaires permettant une meilleure gestion des pesticides.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions fiduciaires</li> </ul>	3	2	Comme le note le rapport d'une mission de dialogue de juillet 2010, persistent « après plusieurs années de suspension d'activités, les méconnaissances des procédures et règles de la Banque, surtout ses aspects fiduciaires (marchés, gestion financière, décaissements, audits) » Les deux audits du compte spécial ont été réalisés et les rapports transmis à la Banque (dates ?) La mission de dialogue a signalé aussi un rapport de l'Auditeur Général de septembre 2009, qui note des problèmes fiduciaires et fait des recommandations. Celles liées à la passation des marchés ont été prises en compte. Des dispositions ont été par ailleurs prises dans le cadre du PARCI-2 pour renforcer les capacités des gestionnaires des programmes, notamment en passation des marchés. <b>Donner les références du document sur les audits et de son envoi.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions et déclencheurs</li> </ul>	4	3	Les conditions et les déclencheurs ont été respectés de façon globale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	3	Une mission de la Banque a attiré l'attention du Gouvernement sur la nécessité de respecter les termes des accords.	
2. L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	3 ou 4	3	Les recommandations des différentes missions de supervision et de la mission de revue à mi-parcours de la Banque ont été en général prises en compte.	
3. L'emprunteur a collecté et utilisé les informations du suivi pour la prise des décisions.	4	3	Les rapports trimestriels de l'état d'avancement des mesures du PARG ont été assez régulièrement produits ( <b>donner des références</b> ), transmis aux différents PTF et publiés sur le site web du Secrétariat Permanent <a href="http://www.togoreforme.com">www.togoreforme.com</a>	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	<b>Note partielle de la mise en œuvre</b>	4	3	La mise en œuvre a été satisfaisante.
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>La note globale de la performance de l'emprunteur est satisfaisante. La conception et l'état de préparation ont été satisfaisants comme la mise en œuvre.</b>
La notation globale est donnée : Très satisfaisant, Satisfaisant, Moyen et Médiocre. La note globale est la moyenne des sous-critères : <b>Très satisfaisant (HS) : 4 Satisfaisant (H) : 3 Moyen (US) : 2 Médiocre (HUS) : 1</b>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Conception du suivi et évaluation (S&amp;E), mise en œuvre et utilisation</b>	<b>Conception du S&amp;E</b>			
	Un Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	4	3	Le système de S&E est décrit par le REP. Il s'articule autour du SP-PPF, de façon claire et adéquate.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été agréés durant la conception	4	3	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été agréés durant la conception
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	3	Les données de référence auraient pu être en général collectées lors de la préparation du programme. Elles sont inspirées de la Lettre de Politique de Développement du Gouvernement. L'examen des informations du cadre logique montre des informations manquantes.
	<b>Note partielle de la conception du S&amp;E</b>	3	3	<b>La note partielle de la conception du S&amp;E est satisfaisante.</b>
	<b>Mise en œuvre du S&amp;E</b>			
	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	NA	2	Le Secrétariat Permanent doit être renforcé selon l'aide mémoire de la mission de dialogue et de suivi du portefeuille du Togo (28 juin-2 juillet 2010).
	L'emprunteur a collecté et analysé les données pertinentes de S&E	3	3	L'emprunteur a collecté et analysé les données pertinentes de S&E
	<b>Note partielle de la mise en œuvre du S&amp;E</b>	NA	3	La mise en œuvre du S&E est satisfaisante.
	<b>Utilisation du S&amp;E</b>			
	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	3	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision
	<b>Note partielle de l'utilisation du S&amp;E</b>	NA	3	L'utilisation du S&E est satisfaisante.
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>	NA	<b>3</b>	<b>La note globale de la performance du Suivi et évaluation (S&amp;E) est satisfaisante. Elle est aussi satisfaisante, au niveau de la conception, de la mise en œuvre et de l'utilisation.</b>

## EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Commentaires
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré de qualité et d'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	2	La qualité des éléments de preuve est moyenne, les références et dates n'étant pas données ou suffisamment précises sur les produits obtenus. Les analyses étayant les notations sont affaiblies par leur caractère quelquefois un peu auto justificatif. Le format du cadre logique, partie 4 est mal interprété. Il en résulte une distinction insuffisante entre produits et réalisations (effets), chaque réalisation étant associée à un seul produit, les effets à moyen terme étant mal identifiés. Par ailleurs la liste des produits inclut abusivement toutes les phases de son élaboration. La correspondance établie entre mesure, produit et réalisation n'est pas justifiée.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP	2	Les notes d'évaluation et les appréciations retiennent trop souvent la note 4, qui dans certains cas n'est manifestement pas justifiée.
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	Le degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP est satisfaisant.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre	3	Le RAP s'appuie de façon satisfaisante sur l'identification des risques par le rapport d'évaluation, en tant que facteurs politiques économiques et sociaux influençant sa mise en œuvre et devant influencer sa conception. A juste titre, il met l'accent sur les facteurs complémentaires de succès que sont la qualité et la pertinence du programme et d'autre part, la détermination des autorités à le mettre en œuvre.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires et de l'alignement et l'harmonisation.	3	Les mesures de sauvegarde et les questions financières ont été abordées correctement, mais la question des audits aurait pu retenir davantage l'attention. La coordination avec les PTF a été mise en lumière, en n'insistant pas assez sur l'apport de la matrice commune et de son suivi commun. Dire que la Banque a financé seule le programme est en partie inexact car plusieurs PTF ont apporté ensemble un soutien financier au programme de réforme du pays, en référence à une matrice commune des mesures.
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.	3	La solidité du processus de génération et d'analyse des données était facilitée par la qualité du cadre logique et de ses indicateurs de suivi. Mais il a été affaibli par les difficultés du RAP à identifier les effets et à évaluer les indicateurs correspondants.
7. Adéquation globale des éléments de preuves accessibles (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies)	3	L'adéquation globale des éléments de preuves accessibles est satisfaisante, malgré des références limitées des preuves.
8. Dans quelle mesure les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse)	3	Les enseignements proposés sont en partie rédigés comme des conclusions. Quelques judicieux enseignements et recommandations, fondés sur le RAP et dont la formulation est à améliorer, sont faits,
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globales du RAP	2	La clarté est moyenne en raison de la confusion relevée entre produits et effets, d'une liste inappropriée des produits, d'une mauvaise compréhension du format de cadre logique. L'exhaustivité est assez satisfaisante car les champs du RAP sont abordés, sauf celui de l'analyse précise des effets.
Autres (à spécifier)	NA	NA
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	<b>2</b>	<b>La qualité du RAP est moyenne, en raison d'une mauvaise compréhension du format proposé pour quelques unes de ses parties, de déficiences dans l'analyse des effets du programme, d'éléments de preuve insuffisants et d'une clarté globale non satisfaisante.</b>

<b>Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)</b>		
<b>1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)</b>	1	Le RAP a été livré en retard. Le RAP a été livré le 23 décembre 2010 alors que le dernier décaissement a eu janvier 2010. Il a été livré avant la clôture du programme. Or selon les directives actuelles concernant les opérations de prêt à l'appui de réformes, un RAP s'impose dans les six mois qui suivent le dernier décaissement, sans considération du nombre de tranches et du mois de décaissement, ce qui pose problème.
<b>2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***</b>	4	La participation du donataire est exemplaire. Le RAP a été réalisé conjointement par le Gouvernement et la Banque. Sur la base du modèle du RAP, le gouvernement a transmis à la Banque un projet de rapport, finalisé lors de la mission de préparation du RAP. A cette occasion, la mission et le gouvernement ont analysé les difficultés dans la mise en œuvre du programme et les leçons à tirer aussi bien du côté du gouvernement que de la banque pour des opérations futures en matière de programme de réformes.
<b>3. Autres aspects (à spécifier/ complétude et pertinence des annexes, liste de documents de support) ***</b>	2	Les extraits sont présentés confusément. Les effets ont été peu examinés dans le RAP. La liste des annexes correspond au format, mais chacune des annexes est traitée très rapidement. La liste des documents justificatifs est trop succincte, sans indication précise de références. Elle ne fait pas mention de documents des autres PTF intervenant sur le même programme.
<b>Note sur la conformité du RAP</b>	3	La conformité du RAP est satisfaisante.
*** <b>Noté Elevé</b> /exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

## LISTE DES DOCUMENTS JUSTIFICATIFS

### BAD

- Togo: Document de stratégie pays, 2011-15\* ADF/BD/WP/2011/67 Préparé par : ORWA24 juin 2011
- Togo, Programme d'appui aux réformes et à la gouvernance (PARG), Rapport d'achèvement de projet, OSGE, déc.2010.
- Togo, Proposition visant l'octroi d'un don FAD et d'un don FEF pour le financement du projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles en gouvernance économique et financière (PARCI-2), préparé par OSGE, octobre 2010.
- Togo, Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI), approuvé le 23/7/2006, Rapport d'achèvement, OSGE, déc.2009.
- Togo : Document de stratégie par pays intérimaire 2009-10, ADF/BD/WP/2009/11 Préparé par: ORWA\* 22 jan.2009.
- Togo, Protocole d'accord entre la République Togolaise et la BAD, PARG, 5 mars 2009.
- Togo : Proposition visant l'octroi d'un don BAD/FAD DE 10 millions d'UC (Facilite en faveur des États Fragiles) et d'un don BAD de 2,5 millions d'UC (Réponse de la Banque à la crise alimentaire) en vue de financer le programme d'appui aux reformes et a la gouvernance (PARG), ADF/BD/WP/2009/12 Préparé par : OSGE,\*26 janvier 2009
- BAD, PARG, Résultats des négociations, 23 dec 2008.
- BAD, Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI), approuvé le 23/7/2006,
- **BAD ; RAPPORTS DIVERS**
  - Aide-mémoires des différentes missions : Aide mémoire de la mission d'évaluation des besoins urgents en matière de renforcement des capacités et pour la mise en œuvre de l'appui ciblé de la PEF, 10-20 mars 2009 ; Aide mémoire de la mission de dialogue sur le DSP intérimaire 2009-10, 11 décembre 2008. ; Aide mémoire de la mission d'évaluation du PARG, 1-18 nov 2008. ; Aide mémoire de la mission de dialogue et de suivi du portefeuille du Togo, Lomé, 28 juin-2 juillet 2010.
  - Rapport d'audit. Note non date et signée sur le rapport d'audit de l'exercice clos au 31/10/2009
  - BTOR mission Togo, OSGE 22 nov-3 dec 2010.
  - Rapports trimestriels de mise en œuvre des mesures du PARG : **cité par le RAP et non disponibles pour RAP/EVN**

### GOVERNEMENT

- Togo, Rapport de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques au 1er sem.2011 et annexe (Plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques actualisé sur la période 2011-2013). Ministère de l'eco.et des finances, Secrétariat perma. pour le suivi des poli. de réfor.et des prog..financiers (SP-PRPF), 07/2011.
- Togo: IMF, Letter of Intent, June 2011.
- June 26, 2011
- Togo. Tableau des opérations financières de l'Etat, mensuel (TOFE), juin 2011, [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg).
- Togo, Tableau de bord, Janvier-juin 2011. [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg)
- Togo, Budget de l'Etat, Gestion 2011, dépenses, [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg).
- Togo, Rapport d'avancement 2010 du DSRP Complet, Version provisoire, juin 2010.
- Togo, Budget de l'Etat, Gestion 2010, dépenses, [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg).
- Togo, Décret 2009-277 portant Code des marchés publics, 11/11/2009. [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg).
- Togo, Loi 2009-013 du 30/6/2009 relative aux marchés publics. [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg).
- Togo, Min. Eco. et Finances, Secrétariat permanent pour les politiques de réformes, Tableau de bord juin 2011.
- Togo, Ministère de l'économie et des finances, Lettre de politique de développement, 27 nov 2008,
- [www.togoreforme.com](http://www.togoreforme.com)
- [www.finances.gouv/tg](http://www.finances.gouv/tg)

### AUTRES ORGANISMES

- FMI. Togo: Fifth Review Under the Three-Year Arrangement Under the Extended Credit Facility, Staff Report; January 2011, Country Report No. 11/10.
- FMI. Togo: Fourth Review Under the Three-Year Arrangement Under the Extended Credit Facility, Staff Report July 2010 IMF Country Report No. 10/216
- Union Européenne, Evaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) Rapport final Mars 2009
- World Bank, Doing Business 2011.
- World Bank, IDA Program document foran Economic Recovery and Gouvernance Grant in the amount of 170, 6 US\$ millions to the Republic of Togo, report 42828-TG May 14 2008
- WB/BAD/UE/ Mission de revue des dépenses publiques et de la gestion financière de l'Etat (PEMFAR), Lomé, 22 mai-6juin 2008.