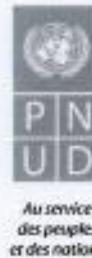


*en joignant
l'acte à Berlanga*



Référence : BRR/AT/156

Lomé, le 05 Août 2016

Objet : Transmission du rapport d'activité de fin de projet et du rapport financier du projet d'appui à la gestion du développement et de l'aide PAI2 – Volet 1.

Excellence Monsieur l'ambassadeur,

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joints les rapports d'activités et financier d'octobre 2012 à juin 2016 du Volet 1 du PAI-2, faisant état des réalisations au cours de la période sous revue et des dépenses encourues.

Le Volet 1 du PAI-2 a contribué à renforcer la sensibilisation des dirigeants, cadres et agents du Ministère en charge de la planification, et plus largement de l'ensemble du gouvernement, sur l'importance de doter le pays de capacités avérées pour le pilotage et la gestion des processus de développement. Le point d'orgue de cette sensibilisation a été la tenue du forum national sur la planification en octobre 2014 à Lomé, avec la participation d'experts et spécialistes venus de différents pays de la sous-région. Cette rencontre de haut niveau a consacré l'adoption d'un nouveau cadre de planification qui met fin aux incohérences et dédoublements de la fonction planification au sein de l'Etat. Au cours du forum, un document-cadre du système de planification au Togo a été validé.

Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la mise en œuvre du DIPD en termes d'appropriation du processus de préparation des revues annuelles du DSRP par le Secrétariat Technique du DSRP et les ministères sectoriels. Le Secrétariat Technique a renforcé son autonomie dans la préparation des revues, laquelle s'est traduite par un recours réduit à de l'expertise temporaire extérieure et une maîtrise des délais en progression. L'innovation introduite par les déclarations communes des parties prenantes lors des exercices de revue annuelle du DSRP constitue également un des apports importants du projet. Ces exercices constituent désormais un des temps forts du dialogue de haut niveau sur les politiques de développement entre l'Etat et ses partenaires internes et externes. Il faut toutefois noter que le cadre du DIPD en vigueur reste caractérisé par sa rigidité, ce qui a conduit les hautes autorités à décider sa révision prochaine.

...

Son Excellence
Monsieur Nicolas Berlanga Martinez
Ambassadeur, Chef de la Délégation de l'Union Européenne

LOME

*ny
7*

En vue d'optimiser la stratégie de mobilisation des partenariats et de gestion de l'aide, le PAI2 a procédé au bilan des 5 premières années de reprise de la coopération au développement au Togo (2008+5). Cet exercice plein d'enseignements a servi de base à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources et des partenariats ainsi que d'un document vidéo de mobilisation.

Les résultats de l'audit organisationnel du Ministère en charge de la planification réalisé en 2009 s'étant avérés insuffisamment mis en œuvre et dépassés par la réalité, le PAI2 a entrepris une mise à jour de cet audit, ce qui a permis d'apporter les ajustements nécessaires et la mise en place de nouveaux cadres de commandement au sein des principales directions. Les capacités de gestion des ressources humaines ont été renforcées à travers la mise en place d'un logiciel de gestion des carrières et de gestion prévisionnelle des effectifs. Par ailleurs, plusieurs outils administratifs visant une modernisation du fonctionnement du ministère ont été conçus et diffusés, notamment, des guides de passation des marchés, de gestion budgétaire et comptable, de rédaction administrative, de GRH, de gestion du courrier et un guide de légistique.

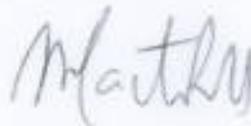
Bien que le projet ait, dans une certaine mesure, posé les bases de la durabilité de ses résultats sur le plan institutionnel, les facteurs liés aux recrutements indispensables, à la motivation des ressources humaines et au financement des missions du ministère, sont au-delà de son contrôle et restent défis pour une meilleure efficacité des actions du Ministère.

Sur le plan financier, le taux d'exécution financière du projet à la fin juin 2016 est de 100%.

Je voudrais une fois encore remercier l'Union Européenne pour la confiance faite au Programme des Nations Unies pour le Développement dans l'exécution de ce projet et de la très cordiale collaboration entre nos deux institutions tout au long de la mise en œuvre de ce projet.

Mes collègues et moi-même restons disponibles pour échanger avec vous et vos services sur la teneur des rapports, les différents produits et les leçons apprises.

En vous réitérant notre disponibilité à renforcer nos relations de partenariat, je vous prie d'agréer, Excellence Monsieur l'Ambassadeur, l'assurance de ma haute considération.



Mactar FALL
Représentant Résident a.i

- Pièce Jointe :**
- CD avec les principaux produits du projet
 - Rapport d'activité
 - Rapport Financier



*Au service
des peuples
et des nations*

Projet d'Appui à la Gestion du Développement et de l'Aide

Volet 1 du Projet d'Appui Institutionnel

PAI – phase 2

RAPPORT FINANCIER FINAL

Août 2016

MT

Volet 1 Programme d'Appui Institutionnel

PAI-2

Source :	PNUD
Sujet:	Rapport financier final
Date:	30 juin 2016

Le Projet d'Appui à la Gestion du Développement et de l'Aide constitue le premier volet du Programme d'Appui Institutionnel – phase 2 (PAI-2), financé par la Commission Européenne.

Le projet vise quatre objectifs :

1. créer les conditions d'un fonctionnement efficace et pérenne du Dispositif Institutionnel de coordination et de suivi des Politiques de Développement (DIPD) et opérationnaliser le système de suivi-évaluation du DSRP de deuxième génération (DSRP 2012-2015);
2. permettre à l'ensemble des secteurs/ministères de disposer de documents de politique et de stratégies et plans d'action sectoriels et d'un système reconstruit de gestion du cycle de projets d'investissements publics;
3. transformer le ministère en charge de la planification pour en faire une administration organisée suivant des règles modernes de management et tournée vers ses missions de réflexion et de pilotage stratégique;
4. mettre en place un cadre de référence, les mécanismes de coordination et le système d'information permettant au Togo d'assurer une gestion de l'aide extérieure efficace et inspirée des principes de la Déclaration de Paris, des 3^{ème} et 4^{ème} Forums de Haut Niveau.

Les axes d'intervention et les activités du projet s'articulent autour des objectifs identifiés ci-dessus déclinés en quatre composantes :

1. Pilotage et suivi-évaluation du DSRP II ;
2. Nouveaux cadres de planification, de programmation et de gestion des investissements publics ;
3. Développement organisationnel et stratégique du MPDAT ;
4. Coordination de la gestion et de la mobilisation de l'aide.

Les quatre composantes du projet sont soutenues par une dernière composante appelée « Coordination générale ».

La convention de contribution financière d'un montant de 2 100 000 euros a été signée le 02 octobre 2012 entre l'Union Européenne et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à qui elle attribue la gestion de ses fonds. Un avenant à la convention initiale d'un montant de 300 000 euros est intervenu le 4 mars 2015.

Le présent rapport rend compte de l'utilisation des fonds mis à la disposition du projet PAI- 2 par l'Union Européenne.

Il présente la situation des réalisations suivant les lignes budgétaires du 02 octobre 2012 au 30 juin 2016.

I. BUDGET

Le budget prévisionnel de ce projet réparti sur les cinq composantes est résumé dans le tableau ci-dessous :

Budget récapitulatif	BUDGET INITIAL + AVENANT		
	MONANT EUROS	MONTANT USD	MONANT FCFA
C1 - PILOTAGE ET SUIVI-EVALUATION DU SCAPE	523 446	665 964	343 358 068
C2 - CADRES DE PLANIFICATION et SUIVI-EVALUATION	599 024	752 946	392 933 986
C3- DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DU MPDAT	612 026	764 648	401 463 001
C4 - MOBILISATION DES RESSOURCES	347 103	443 806	227 684 841
SOUS TOTAL 1: C1+C2+C3+C4	2 081 600	2 627 364	1 365 439 896
C5- Coordination générale	154 633	194 968	101 432 599
SOUS TOTAL 2: SOUS TOTAL 1+ COORDINATION GENERALE	2 236 233	2 822 332	1 466 872 495
Imprévus	6 758	7 322	4 433 159
SOUS TOTAL 3 : SOUS TOTAL 2 + IMPREVUS	2 242 991	2 829 654	1 471 305 654
Frais de gestion	157 009	198 076	102 991 396
TOTAL GENERAL	2 400 000	3 027 730	1 574 297 050
Taux de change 1 dollar= 0,777 euro pour le budget de 2100 000 euros de la convention initiale signée en octobre 2012			
Taux de change 1 dollar= 0,923 euro pour l'avenant de 300 000 euros signé en mars 2015			
Taux de change fixe 1 Euro=655,957 FCFA			

Handwritten signature

II-REALISATION

Sur un budget global du Projet PAI 2 volet 1 qui s'élève à 2 400 000 € (budget initial 2 100 000 € et avenant 300 000 €) soit 1 574 297 050 FCFA, le PNUD a reçu à date quatre allocations des ressources d'un montant total de 2 392 078 € correspondant à 99,67% du budget de la convention initiale et 100% du montant de l'avenant, soit 1 569 100 308,65 FCFA.

De l'analyse des lignes budgétaires, il en résulte les constats suivants :

Le taux d'exécution global du projet couvrant la période d'octobre 2012 à fin juin 2016 est de 100 %. Ce taux d'exécution s'explique par la réalisation de toutes les activités prévues et d'une activité supplémentaire, dont le financement en partie a été requis au cours de la mise en œuvre, à savoir l'étude tarifaire de l'eau.

Les réalisations se chiffrent à 2 400 00,057 € soit 1 577 986 942 FCFA.

Budget récapitulatif	BUDGET REALISE D'OCTOBRE 2012 A FIN JUIN 2016			Taux d'exécution par rapport au budget total du projet
	MONTANT EUROS	MONTANT USD	MONTANT FCFA	
C1 - PILOTAGE ET SUIVI-EVALUATION DU SCAPE	510 399	633 192	334 834 180	97,5%
C2 - CADRES DE PLANIFICATION et SUIVI-EVALUATION	598 840	739 621	394 042 036	99,97%
C3- DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DU MPDAT	636 465	783 926	419 368 589	103,99%
C4 - MOBILISATION DES RESSOURCES	330 833	409 050	217 220 448	95,31%
SOUS TOTAL 1: C1+C2+C3+C4	2 076 538	2 565 789	1 365 465 252	99,76%
C5- Coordination générale	163 537	199 591	107 617 342	105,76
SOUS TOTAL 2: SOUS TOTAL 1+COORDINATION GENERALE	2 240 074	2 765 380	1 473 082 594	100,17%
Imprévus	0	0	0	0
SOUS TOTAL 3: SOUS TOTAL 1+2 + IMPREVUS	2 240 074	2 765 380	1 473 082 594	99,87%
Frais de gestion	159 926	197 370	104 904 348	101,86%
TOTAL GENERAL	2 400 000	2 962 750	1 577 986 942	100,00%

Le taux d'échange Dollar/Euros utilisé est celui du mois de la réception de l'avance de fonds

Les réalisations suivant les cinq (05) composantes du projet dégagent les taux d'exécution présentés ci-après :

Composante 1 : PILOTAGE ET SUIVI-EVALUATION DE LA SCAPE

Sur un budget prévisionnel de la composante de 523 446 € équivalent à 343 358 068 FCFA, les dépenses des activités réalisées dans la composante 1 se chiffrent à 510 399 € équivalent à 334 834 180 FCFA soit 97,5% du budget. Ces dépenses sont relatives à la prise en charge de l'expertise internationale et nationale pour appuyer

les activités de renforcement des capacités des organes du DIPD et les revues de la SCAPE. Ainsi, cette composante a permis de faire deux revues de la SCAPE, de mettre en œuvre les activités de formation des membres des comités sectoriels et du secrétariat technique du DSRP, les retraits d'élaboration des rapports annuels de performance et des rapports bilan de la SCAPE, les ateliers de validation des rapports bilan 2013 et 2014 de la SCAPE, la tenue des sessions des comités sectoriels et les réunions préparatoires de leurs secrétariats techniques. Cette composante a également financé les activités d'élaboration et de validation du référentiel national des coefficients de pondération des tâches par activité pour le calcul de l'exécution physique des Plans de Travail Biennal et de formulation des indicateurs de résultats pour la préparation du cycle annuel de performance au titre de la gestion 2015. Le ST/DSRP a bénéficié d'un appui en équipement informatique, du matériel et d'une moto¹.

Composante 2 : CADRES DE PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION

Sur un montant de 599 024 € équivalent à 392 933 986 F CFA positionné sur cet axe, le budget réalisé cumulé au 30 juin 2016 est de 598 840 € équivalent à 394 042 036 F CFA avec un taux de réalisation de 99,97%. Ces dépenses concernent les activités i) de formation des cadres du ministère en charge de la planification du développement sur la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Exécution, Suivi et Evaluation, ii) d'élaboration du guide d'élaboration des politiques sectorielles, iii) d'actualisation/ élaboration des documents de politique nationale de l'eau et de politique de l'hygiène et de l'assainissement, de politique nationale de la justice, de politique du développement à la base et de la politique nationale de l'artisanat. Le document de politique du Ministère de la Justice a été validé et celui du Ministère de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement a été pré validé. La composante a également financé l'analyse du système de planification, l'organisation du forum sur la planification du développement au Togo et les séances de finalisation du document cadre du système national de planification qui en est le résultat.

Suite à la demande de l'Union Européenne, le projet, à travers cette composante, a contribué au financement de l'étude tarifaire sur l'eau.

Un appui en équipements informatique² et bureautique et en fournitures de bureau a été accordé à la DGPD.

Composante 3 : DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DU MPDAT

Sur la somme de 612 026 € soit 401 463 001 F CFA positionnée pour cette composante, les dépenses réalisées sont de 636 465 € soit 419 368 589 FCFA avec un taux de réalisation de 103,99%. Cette dépense a permis d'assurer i) le paiement de l'expert international en développement organisationnel, ii) le financement des activités d'audit du ministère en charge de la planification du développement, iii) l'élaboration de l'avant-projet d'organigramme du ministère qui a été mis en place par arrêté et iv) l'élaboration des fiches de postes et de six guides et manuels de procédures (guides et manuel de procédures des gestions de RH, le guide de légistique, le guide de rédaction administrative, le guide de gestion du courrier, les guides de gestion budgétaire et comptable et le guide de passation de marché). Ces guides et fiches de postes ont été validés et imprimés. Cette composante a pris en charge également les missions de renforcement des capacités et d'échanges d'expériences des cadres du ministère en gestion prévisionnelle des agents de la fonction publique, la conception du logiciel de gestion des Ressources Humaines, la formation à l'utilisation de ce logiciel, l'harmonisation des divers sites web du ministère, le renforcement du câblage du réseau informatique en vue d'améliorer l'accès à l'internet du ministère et les frais de connexion internet pour 5 mois. Le Secrétariat Général a bénéficié d'un appui en fournitures de bureau et consommables informatiques. Des serveurs ont été acquis pour héberger les applications des ressources humaines, du site web et de l'intranet.

¹ Voir liste d'inventaire ci-joint.

² Voir liste d'inventaire ci-joint.

Composante 4 : MOBILISATION DES RESSOURCES

Le budget prévisionnel de cette composante est de **347 103 €** soit **227 684 841 FCFA**. Les dépenses s'élèvent à **330 833 €** soit **217 220 448 FCFA**. Elles ont permis d'assurer l'accompagnement du ministère par une expertise internationale en partenariat et mobilisation des ressources. Les dépenses réalisées concernent également les activités d'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources et du partenariat, d'élaboration et de validation du document de monographie et de cartographie des partenaires au développement, la réalisation du film documentaire 2008+5 et du document bilan 2008+5. En vue d'opérationnaliser la mise en œuvre de la stratégie, un comité de coordination (pilier opérationnel et organe clé du dispositif de mise en œuvre de la stratégie) a été mis sur pied et les séances de travail de ce comité ont été prises en charge. Un atelier national sur la responsabilité mutuelle en préparation du forum pour la coopération en matière de développement 2016 a été organisé. La DGMAP a bénéficié d'un appui en matériels informatique et bureautique³. Afin de garantir le fonctionnement de la PGA, la capacité d'accès à l'internet a été augmentée pour tout le ministère. Les composantes 3 et 4 ont cofinancé l'accès à l'internet à haut débit pour 5 mois. Le taux d'exécution est de 95,31%.

Composante 5 : COORDINATION GENERALE

Les dépenses effectuées sont relatives aux salaires de l'assistant administratif et financier et du chauffeur, aux frais d'aménagement des bureaux de l'équipe de projet⁴, à l'équipement des bureaux, à l'achat du véhicule, aux frais de fonctionnement de l'équipe de projet (achat de matériel bureautique, des fournitures, entretien du véhicule du projet...etc). Cette composante a également pris en charge les activités de communication et l'évaluation à mi-parcours du projet.

Le budget prévu est de **154 633 €** soit **101 432 599 FCFA**. Les dépenses s'élèvent à **163 537 €** soit **107 617 342 FCFA**. Le taux d'exécution de la coordination générale est de **105,76%**.

³ Voir liste jointe

⁴ Il avait été convenu que le Ministère de la planification mette à la disposition de l'équipe de projet des bureaux. Cependant, l'état de ces bureaux a nécessité des aménagements que le projet a dû prendre en charge sur la composante coordination.

COMPOSANTES	LIBELLES	BUDGET INITIAL +AVENANT				DEPENSES D'OCTOBRE 2012 A JUIN 2016				TAUX d'EXECUTION
		EUROS		USD		Euros		USD		
		FCFA	USD	FCFA	USD	FCFA	USD	FCFA	USD	
C1 - PILOTAGE ET SUIVI-EVALUATION DU SCAPE	Expert International - Pilotage et S&E DSRP	149 460	197 669	98 039 333	142 941	183 432	93 763 206	95,64%		
	Consultant International - Pilotage et S&E DSRP	16 000	17 335	10 495 312	14 492	16 000	9 506 293	90,58%		
	Consultant national - appui aux comités sectoriels et régionaux	87 947	114 532	57 689 450	76 387	94 843	50 106 335	86,86%		
	Ateliers d'élaboration du Rapport annuel de mise en œuvre	49 595	63 052	32 532 187	62 001	74 984	40 669 951	125,01%		
	Ateliers de revue	82 944	103 605	54 407 697	86 579	108 541	56 803 521	104,38%		
	Ateliers de formation	79 500	89 628	52 148 582	80 105	101 207	52 545 576	100,76%		
	Atelier national de validation du répertoire national de pondération des tâches et de la méthodologie d'évaluation des taux d'exécution physique des PT8A	8 000	8 667	5 247 656	7 728	8 378	5 069 200	96,60%		
	Supports de communication et site web SCAPE	5 000	11 524	3 279 785	2 161	2 748	1 417 366	43,22%		
	Impression et diffusion des outils	8 000	11 721	5 247 656	2 362	2 907	1 572 328	29,52%		
	Equipement/Fonctionnement ST/DSRP et ST/CS (Fourniture de bureau...)	37 000	48 230	24 270 409	35 643	40 151	23 380 403	96,33%		
Total Composante 1		523 446	665 964	343 358 068	510 339	633 192	334 834 180	97,5%		
C2 - CADRES DE PLANIFICATION et SUIVI-EVALUATION	Expert International - Planification et Suivi-évaluation	339 188	425 755	222 492 743	340 961	430 106	223 655 506	100,52%		
	Consultant International - Planification et Suivi-évaluation	20 000	21 668	13 119 140	30 986	32 859	21 554 327	154,93%		
	Consultant national - stratégies sectorielles (6 ministères)	39 780	50 097	26 093 969	22 540	27 187	14 785 527	56,66%		
	Ateliers de formation et diffusion des outils	99 000	125 581	64 939 743	117 103	144 862	76 814 268	118,29%		
	Elaboration de documents programmatiques pour le ministère de la justice	10 500	11 376	6 887 549	12 620	13 795	8 277 990	120,19%		
	Atelier de validation des politiques sectorielles	54 000	65 834	35 421 678	34 075	42 473	22 351 612	63,10%		
	Impression et diffusion des outils	15 000	25 412	9 839 355	6 022	6 733	3 950 000	40,14%		
	Appuis en équipements DGPD	21 556	27 222	14 139 809	34 534	41 605	22 652 806	160,21%		

af

Total Composante 2		599 024	752 946	392 933 986	598 840	739 621	394 042 036	99,97%
C3- DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DU MPDAT	Expert International - Développement organisationnel	283 014	360 234	185 645 014	282 687	364 020	185 430 548	99,88%
	Consultant International - Développement organisationnel	80 000	86 674	52 476 560	74 081	80 000	48 893 247	92,60%
	Développement du logiciel de GRH	15 844	17 166	10 392 983	3 025	3 313	1 984 080	19,09%
	Cabinet national de consultation- développement du site web (MPDAT/DSRP)	7 634	9 825	5 007 576	4 889	5 272	3 307 237	64,04%
	Audit MPDAT	43 059	51 472	28 244 852	42 424	53 846	27 828 293	98,53%
	Consultant national - Gestion des RH	25 920	29 481	17 002 405	37 596	45 743	25 123 944	145,05%
	Appui en équipements; cablage MPDAT	53 349	67 900	34 994 650	62 774	77 164	41 222 746	117,67%
	Dotation - mise en œuvre du plan de formation années 2 et 3 (a)	62 672	80 333	41 110 137	46 852	59 743	30 813 775	74,76%
	Impression et diffusion des outils	15 000	19 305	9 839 355	54 680	57 284	36 754 405	364,53%
	Supports de communication et site web	24 155	32 277	15 844 641	24 155	33 699	15 844 901	100,00%
Fonctionnement de l'Unité de renforcement des capacités (Fourniture de bureau..)	1 379	9 980	904 827	3 301	3 841	2 165 413	239,32%	
Total Composante 3	612 026	764 648	401 463 001	636 455	783 926	419 368 589	103,99%	
C4 - MOBILISATION DES RESSOURCES	Expert International -Mobilisation des ressources	184 560	235 697	121 063 424	176 759	221 931	115 946 106	95,77%
	Consultant International -Mobilisation des ressources	12 000	13 001	7 871 484	10 817	12 000	7 095 223	90,14%
	Consultant international - Cadre de responsabilité mutuelle	41 670	49 342	27 333 992	41 670	53 630	27 333 971	100,00%
	Voyages d'échanges d'expérience (coopération sud-sud)	13 069	18 822	8 572 636	13 069	16 820	8 572 665	100,00%
	Provision pour la mise en œuvre des actions de mobilisation des ressources	50 000	63 332	32 797 850	53 915	63 162	35 365 636	107,83%
	Ateliers et frais annexes	45 804	63 612	30 045 454	34 604	41 507	22 906 647	75,55%
	Total Composante 4	347 103	443 806	227 684 841	330 833	409 050	217 220 448	95,31%
SOUS TOTAL 1: C1-C2-C3-C4	2 081 600	2 627 364	1 365 439 896	076 338	2 565 789	1 365 465 252	99,76%	

af

COORDINATION GENERALE	Appui à la coordination	2 000	4 366	1 311 914	1 192	1 506	782 061	59,61%	
	Assistant administratif et financier	34 260	42 688	22 473 087	51 593	62 675	33 902 519	150,59%	
	Chauffeur	18 000	23 899	11 807 226					
	Véhicule	26 690	35 024	17 507 230	26 690	34 349	17 507 200	100,00%	
	Carburant et entretien	9 999	13 582	6 558 914	8 834	10 714	5 806 131	88,34%	
	Frais de fonctionnement	38 684	45 576	25 175 303	57 032	68 144	37 683 642	147,43%	
	Suivi - évaluation & visibilité	25 000	29 834	16 398 925	18 196	22 202	11 935 790	72,78%	
	Total coordination générale		154 633	194 968	101 432 599	163 537	199 591	107 617 342	105,76%
	SOUS TOTAL 2: SOUS TOTAL 1+COORDINATION GENERALE		2 236 233	2 822 332	1 486 872 495	2 240 074	2 765 380	1 473 082 594	100,17%
	Imprévus (2,47% SOUS TOTAL 2)		6 758	7 322	4 433 159				0,00%
SOUS TOTAL 3: SOUS TOTAL 2+IMPREVUS		2 242 991	2 829 654	1 471 305 654	2 240 074	2 765 380	1 473 082 594	99,87%	
FRAIS DE GESTION PNUD (7% SOUS TOTAL 3)		157 009	198 076	102 991 396	159 926	197 370	104 904 348	101,86%	
COUT TOTAL DU PROJET		2 400 000	3 027 730	1 574 297 050	2 400 000	2 962 750	1 577 986 942	100,00%	

af



En service
des peuples
et des nations

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI A LA GESTION DU DEVELOPPEMENT
ET DE L'AIDE - VOLET 1 DU PROJET D'APPUI
INSTITUTIONNEL PHASE 2,
FINANCE PAR L'UNION EUROPEENNE

OCTOBRE 2012 – JUIN 2016

TABLE DES MATIERES

I. Introduction	4
II. Principales activités et résultats obtenus.....	5
2.1.Composante 1 : Pilotage et suivi-évaluation du DSRP II	6
2.2.Composante 2 : Mise en place et opérationnalisation des nouveaux cadres de planification et de suivi-évaluation	9
2.3.Composante 3 : Développement organisationnel et stratégique du Ministère du Plan	11
2.4.Composante 4 : Coordination de la gestion de l'aide et mobilisation de l'aide.	13
2.5.Coordination du Projet	14
2.6.Suivi et évaluation	15
2.7.Visibilité	16
III. Difficultés rencontrées et leçons apprises	16
3.1.Composante 1	16
3.2.Composante 2	17
3.3.Composante 3	17
3.4.Composante 4	17
IV. Perspectives	18
V. Conclusion.....	18

SIGLES

CNPDD :	Comité National de Pilotage des Politiques de Développement
DGMAP :	Direction Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat
DGPD :	Direction Générale de la Planification du Développement
DIPD :	Dispositif Institutionnel de coordination et de suivi des Politiques de Développement
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
MPDAT :	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
PAI-2 :	Programme d'appui institutionnel phase 2
PGA :	Plateforme de Gestion de l'Aide
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le développement
PPBSE :	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation
PTBA :	Plan de Travail Biennal
SCAPE :	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
ST/DSRP :	Secrétariat Technique du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
UE :	Union Européenne
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

I. Introduction

Le Projet d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais phase II (PAI-2) a pour objectif global de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers l'amélioration de la mise en œuvre du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP/SCAPE) grâce à un appui à la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques et l'opérationnalisation du cadre partenarial de suivi des stratégies de développement et des systèmes d'investissements dans les ministères centraux concernés et les secteurs prioritaires. Il est financé à hauteur de 8,5 millions d'Euros. Sa période de mise en œuvre s'étend de 2012 à 2017. Les activités des quatre volets sont étroitement imbriquées.

Le projet d'appui à la gestion du développement et de l'aide est le Volet 1 du PAI-2. Il en constitue le principal volet d'appui institutionnel et ses résultats dépendent de la bonne mise en œuvre des autres volets. Les trois autres volets que comporte le PAI-2 concernent : l'Appui à la gestion des finances publiques (volet 2), l'Appui à la statistique (volet 3) et l'Appui à la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur national (volet 4).

Ancré au sein du Ministère de la Planification du Développement, le volet 1 du PAI-2 a pour objectifs spécifiques de:

- Créer les conditions institutionnelles techniques et financières permettant d'assurer un fonctionnement efficace et pérenne du Dispositif Institutionnel de coordination et de suivi des Politiques de Développement (DIPD) ainsi que l'élaboration d'une stratégie de suivi-évaluation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017 (SCAPE 2013-2017).
- Reconstruire le système de planification et de suivi-évaluation et de permettre aux ministères prioritaires de disposer de documents de politique, de stratégies et de plans d'action sectoriels
- Soutenir le renforcement des capacités institutionnelles et techniques du ministère en charge de la planification dans ses missions de réflexion et de pilotage stratégiques
- Mettre en place un cadre de référence, les mécanismes de coordination et le système d'information permettant au Togo d'assurer une gestion et une mobilisation de l'aide extérieure efficace, inspirée des principes de la Déclaration de Paris et des 3e et 4e Forums de Haut Niveau

Afin de faciliter la mise en œuvre et le suivi des activités, les 4 différents objectifs du volet 1 sont déclinés en composantes dont la mise en œuvre est appuyée par quatre experts internationaux, chacun étant doublé d'un point focal national désigné par le Ministère de la Planification du Développement

Les équipes des composantes travaillent ensemble à la réalisation des résultats attendus du projet. Les quatre composantes sont

- Composante 1: Pilotage et suivi-évaluation du DSRP II
- Composante 2: Nouveaux cadres de planification, de programmation budgétaire pluriannuelle et de gestion des investissements publics
- Composante 3: Développement organisationnel et stratégique du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement Territorial (MPDAT)
- Composante 4: Coordination et gestion de l'aide

Une convention de contribution a été signée entre l'Union Européenne (UE) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) le 02 octobre 2012 pour l'exécution du Projet. Selon les termes de cette convention, la durée du projet est de 36 mois- d'octobre 2012 à septembre 2015-et le budget de 2,1 millions d'euros. En mars 2015, le projet a fait l'objet d'un avenant qui a porté sa durée à 39 mois et le budget à 2,4 millions d'euros. Cet avenant a été signé afin de permettre i) la finalisation, l'endossement et l'appropriation des documents et outils en matière de suivi-évaluation de la SCAPE et de planification, ii) la mise en œuvre de

l'audit du ministère de la planification du développement, et iii) l'opérationnalisation de la stratégie de mobilisation des ressources et de l'aide publique.

En décembre 2015, la durée du projet a été prorogée de 6 mois, sans coût, afin d'assurer la réalisation de l'étude tarifaire qui est une activité additionnelle au projet et dont la responsabilité incombe au Ministère en charge de l'Hydraulique. La fin du projet est ainsi portée au 30 juin 2016.

ii. Principales activités et résultats obtenus

Le PAI2 a contribué à renforcer la sensibilisation des dirigeants, cadres et agents du Ministère en charge de la planification, et plus largement de l'ensemble du gouvernement, sur l'importance de doter le pays de capacités avérées pour le pilotage et la gestion des processus de développement. Le point d'orgue de cette sensibilisation a été la tenue du forum national sur la planification en octobre 2014 à Lomé, avec la participation d'experts et spécialistes venus de différents pays de la sous-région. Cette rencontre a consacré l'adoption d'un nouveau cadre de planification qui met fin aux incohérences et dédoublements de la fonction planification au sein de l'Etat. Au cours du forum a été validé un document-cadre du système de planification au Togo.

Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la mise en œuvre du DIPD en termes d'appropriation du processus de préparation des revues annuelles du DSRP par le Secrétariat Technique du DSRP et les ministères sectoriels. Le Secrétariat Technique a renforcé son autonomie dans la préparation des revues, laquelle s'est traduite par un recours réduit à de l'expertise temporaire et une maîtrise des délais en progression. L'innovation introduite par les exercices de revue annuelle de la SCAPE constitue également un des apports importants du Volet 1 du PAI-2. Ces exercices constituent désormais un des temps forts du dialogue de haut niveau sur les politiques de développement entre l'Etat et ses partenaires internes et externes. Il faut toutefois noter que le cadre du DIPD en vigueur reste caractérisé par sa rigidité, ce qui a conduit les hautes autorités à décider sa révision prochaine.

En vue d'optimiser la stratégie de mobilisation des partenariats et de gestion de l'aide, le Volet 1 du PAI-2 a procédé au bilan des 5 premières années de reprise de la coopération au développement au Togo. Cet exercice plein d'enseignements a servi de base à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources et des partenariats ainsi que d'un document vidéo de mobilisation.

Les résultats de l'audit organisationnel du Ministère réalisé en 2009 s'étant avérés insuffisamment mis en œuvre et dépassés par la réalité, le PAI-2 a entrepris une mise à jour de cet audit ayant permis d'apporter les ajustements nécessaires et la mise en place de nouveaux cadres de commandement au sein des principales directions. Les capacités de gestion des ressources humaines ont été renforcées à travers la mise en place d'un logiciel de gestion des carrières et de gestion prévisionnelle des effectifs. Par ailleurs, plusieurs outils administratifs visant une modernisation du fonctionnement du ministère ont été conçus et diffusés, notamment, des guides de passation des marchés, de gestion budgétaire, de rédaction administrative, de Gestion des Ressources Humaines, de gestion du courrier et un guide de légistique.

Quoique sur le plan institutionnel, le projet a lui-même posé les bases de la durabilité de ses résultats, les facteurs liés à la motivation des ressources humaines et au financement des missions du ministère sont au-delà de son contrôle.

Les quatre composantes ont fonctionné en synergie pour la réalisation des résultats attendus. Les produits de chaque composante sont décrits plus en détail ci-dessous, en tenant compte des résultats attendus de chacune d'elle et des principales activités programmées.

2.1. Composante 1 : Pilotage et suivi-évaluation du DSRP II

Résultat attendu : *Les conditions institutionnelles et techniques sont créées pour assurer un fonctionnement efficace et pérenne du DIPD et l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation du DSRP (2012-2015)*

L'objectif essentiel de cette composante, en termes de capacités institutionnelles, est d'assurer une pleine opérationnalisation du DIPD, en particulier au niveau du Secrétariat Technique du DSRP ainsi que des Comités Sectoriels et de leurs propres secrétariats techniques. L'enjeu consiste à avoir dans un délai de deux ans maximum (i) des structures stabilisées, avec pleine participation des acteurs concernés et les capacités minimales nécessaires; (ii) des échanges d'informations planifiés, clairement définis, fluides et à périodicité rapprochée ; (iii) une supervision au niveau central efficace (feuilles de routes globales pour les différents processus, planning des réunions, obtention des produits à temps,...) et un contrôle de qualité.

Le projet a appuyé plus particulièrement le Secrétariat Technique/DSRP dans la mise en œuvre de ses différentes attributions telles que définies dans le DIPD : coordination technique globale du processus d'élaboration, de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du DSRP ; préparation des sessions ordinaires du Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement (CNPPD) et organisation des réunions techniques préparatoires; élaboration des outils méthodologiques et opérationnels devant guider les travaux des comités sectoriels et de leurs programmes de travail ; suivi de la production des outils de programmation et suivi par les comités sectoriels (tableaux de bord, CDMT, annuaires statistiques,...) ; diffusion de l'Information à tous les acteurs concernés.

Les produits obtenus dans le cadre de cette composante s'articulent autour de trois groupes d'activités :

a) Renforcement organisationnel du Secrétariat et animation du DIPD

Afin de renforcer les capacités du Secrétariat technique du DSRP et l'animation du Dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD), un diagnostic des capacités du secrétariat technique du DSRP et des comités sectoriels a été réalisé à travers un processus participatif. Ce diagnostic a conduit à l'élaboration d'un Programme de renforcement des capacités, dont la mise en œuvre a consisté en une série de formations au profit des cadres du ST-DSRP et des membres des secrétariats techniques des comités sectoriels, visant l'appropriation par ces derniers du plan et des outils de suivi-évaluation de la SCAPE. Un projet d'arrêté portant organisation du ST-DSRP a été préparé dans le sens d'une meilleure structuration de cet organe qui constitue la cheville ouvrière du DIPD. Tous les chargés de programme du ST-DSRP ont été confirmés dans leurs fonctions avec rang de chef de division par un arrêté de nomination pris en mars 2014. De même, Des projets de règlement intérieur et d'arrêté interministériel portant nomination des membres des secrétariats techniques des comités sectoriels ont été préparés et validés au sein desdits comités, dans le but de mettre fin au changement fréquent des personnes qui doivent contribuer à l'opérationnalisation du DIPD.. Le PAI-2 a appuyé les comités sectoriels dans la définition de leur agenda de travail de 2014 et 2015.

Ainsi, grâce aux dispositions prises, le travail technique en amont des réunions des organes du DIPD s'est intensifié en 2014 et 2015. Conformément à l'agenda de travail de la plupart des comités sectoriels, quatre (04) sessions ont été tenues en moyenne en 2014. Elles ont permis aux comités sectoriels i) d'adopter leurs agendas de travail et leurs tableaux de bord sectoriel (PTBA et TBAI) pour l'année 2014, ii) de valider leurs matrices sectorielles de recommandations en vue de la préparation de la revue annuelle conjointe de la SCAPE, iii) de valider les rapports de suivi du premier semestre de l'année et iv) d'échanger sur le cadre de partenariat dans les ministères. Pour ces différentes sessions, des réunions préparatoires ont été régulièrement tenues par

les secrétariats techniques des comités sectoriels en vue de préparer les produits à soumettre aux sessions desdits comités.

Dans le cadre de la préparation de la revue annuelle conjointe, une session du Comité Etat-Donateurs (CED) a été tenue en juillet 2014 en vue d'échanger sur le fonctionnement des comités sectoriels ainsi que sur les recommandations à soumettre à ladite revue sous l'égide du CNPPD. Sur la base des résultats du résultat des travaux des comités sectoriels et du CED, une session du CNPPD consacrée à la revue annuelle de la SCAPE a été organisée. Elle s'est tenue le 13 novembre 2014 sous la présidence effective du Premier Ministre et a réuni la quasi-totalité des partenaires techniques et financiers ainsi que des acteurs du secteur privé et de la société civile.

Cependant, cette dynamique de fonctionnement des comités sectoriels a été ralentie en 2015. En effet, à partir de la fin de 2014, la perspective de l'élection présidentielle, qui s'est finalement tenue en avril 2015, et le délai d'attente avant la formation en Juin 2015 du nouveau gouvernement, ont occasionné un ralentissement des activités au niveau de l'administration publique.

Toutefois, bien que seuls 2 Comités techniques ont tenus des sessions en 2015, les secrétariats techniques des comités sectoriels ont continué de se réunir pour préparer le rapport bilan 2014 de la SCAPE. Le comité Etat-Donateurs a également tenu une réunion pour échanger sur la matrice des recommandations du rapport bilan 2014 de la SCAPE.

Il est important de noter que pour le rapport bilan 2014, l'assistance technique a été nettement allégée par rapport à 2013 où des consultants nationaux ont été recrutés pour faire les premiers drafts qui ont été soumis à la validation des comités sectoriels. Pour le rapport 2014, l'expérience accumulée a permis aux ministères eux même d'élaborer leurs rapports annuels de performance, qui ont servi de base à l'élaboration du rapport bilan 2014 lors d'une retraite co-animée par le ST-DSRP et un expert international.

Le premier cycle de suivi de la SCAPE en 2014 a fait ressortir la nécessité de disposer d'outils permettant d'harmoniser et d'orienter la formulation et l'évaluation des plans de travail et budgets annuels (PTBA) des ministères. A cet effet, une étude pour la constitution d'un système national de pondération des tâches pour le calcul du taux d'exécution physique des PTBA a été réalisée. De même, l'identification et la formulation des indicateurs de résultats pour la préparation du cycle annuel de performance au titre de la gestion 2015 a été faite.

b) Communication sur le DSRP

En plus de la couverture systématique des activités de la composante, de la diffusion du Plan et des Outils de suivi-évaluation de la SCAPE, et de l'édition des 2 rapports bilan de la SCAPE, des activités spécifiques ont été organisées en vue de renforcer la visibilité autour de la SCAPE. Ainsi, des émissions radios sur le suivi-évaluation de la SCAPE ont été organisées. Les émissions ont donné lieu à des questions réponses avec distribution d'articles au logo de la SCAPE. Elles ont consisté à expliquer aux populations le processus d'élaboration de la SCAPE, son contenu, les acteurs et les mécanismes de sa mise en œuvre et de son suivi-évaluation. Le processus d'implantation d'un dispositif de monitoring dans les ministères a été aussi abordé. Ce processus vise à les doter d'un dispositif de monitoring qui facilite le suivi de la performance dans les administrations publiques, en lien avec les objectifs de la SCAPE, et permettre à chaque ministère de produire de manière autonome ses rapports de suivi et de performance à partir desquels le rapport bilan de la mise en œuvre de la SCAPE est élaboré.

La communication en rapport avec le PAI2 autour des activités du Secrétariat Technique du DSRP a été régulièrement assurée à travers le site web de la SCAPE qui a été régulièrement mis à jour. Plus généralement, le Secrétariat du DSRP a facilité la communication autour de toutes les activités extérieures du projet concernant la SCAPE ainsi que sur les résultats de la mise en œuvre en 2013 et 2014.

c) *Opérationnalisation du système de suivi-évaluation*

Afin d'opérationnaliser le système de suivi et évaluation de la SCAPE, un Plan et des outils de suivi-évaluation de la SCAPE ont été élaborés dans une approche participative impliquant toutes les structures de planification et de suivi-évaluation des ministères. L'objectif global de ce plan est de mettre en place, autour du processus de mise en œuvre de la SCAPE, un système efficace qui rend compte de ses résultats et impacts en lien avec le suivi de la performance au sein des ministères. Plus spécifiquement, le plan vise à :

- convenir et mettre en place les outils et mécanismes harmonisés pour le suivi de la mise en œuvre de la SCAPE, en partant des secteurs vers le niveau central ;
- convenir et mettre en œuvre une démarche d'évaluation de la SCAPE à mi-parcours et en fin de processus;
- convenir et mettre en œuvre des modalités d'animation des comités sectoriels et des autres organes du DIPD en vue de le rendre opérationnel ;
- convenir et suivre un calendrier de monitoring et de revues sectorielles et nationales

La SCAPE est le cadre de référence de toute intervention pour le développement du Togo entre 2013 et 2017. Les ministères sont les chevilles ouvrières de la mise en œuvre des politiques publiques dont les principaux axes d'intervention ont été formulés dans la SCAPE. Ainsi, l'approche retenue dans le Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE repose sur l'utilisation des outils de suivi de la performance dans les ministères en lien avec les objectifs de la SCAPE. Les documents de suivi produits au niveau des ministères alimentent le fonctionnement du DIPD. L'animation du DIPD, en particulier des comités sectoriels, a ainsi été articulée en fonction des mécanismes d'interactions définis autour des produits générés par l'application des outils de suivi de la performance dans les ministères.

L'opérationnalisation du Plan et des outils de suivi-évaluation a conduit à l'élaboration des rapports bilan 2013 et 2014 de la SCAPE. Cependant le cycle de performance tel que défini dans ce document n'a pu être suivi que pour l'élaboration du rapport 2014. Ainsi, sur la base des rapports de performance des ministères, des synthèses sectorielles ont été faites par les secrétariats techniques des comités sectoriels. Ces synthèses ont servi de base à l'élaboration du premier draft du rapport de 2014. Ensuite la matrice des recommandations du rapport bilan a été validée par les secrétariats techniques des comités sectoriels et seulement 2 comités sectoriels. La revue conjointe de la mise en œuvre de la SCAPE en 2014 par le Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement (CNPPD) s'est faite en janvier 2016. Les déclarations communes des parties prenantes lors de la revue, de même que la matrice des recommandations qui en a découlé, ont suscité un sursaut au niveau le plus élevé du pays et du gouvernement. Il en a découlé la mise en place d'un comité de suivi de ces recommandations à la primature, qui a expressément demandé au PNUD de l'accompagner. Ainsi le PAI2 a contribué à accroître l'appropriation, le leadership et l'engagement des plus hautes autorités gouvernementales sur la question essentielle du suivi de l'efficacité du développement.

Il est à noter que le Comité sectoriel Gouvernance économique co-présidé par le Ministère de la planification du développement et le Ministère de l'économie et des finances ne s'est jamais réuni malgré toutes les tentatives d'accompagnement. L'argument avancé par les autorités concernées tient à l'existence, par ailleurs, d'un cadre spécifique de suivi des réformes, qui prend en charge la quasi-totalité des questions que le Comité sectoriel gouvernance économique est censé gérer.

Afin de mieux structurer les échanges sur le cadre de partenariat, un rapport auquel sont joints onze (11) fiches synoptiques (une par comité sectoriel) a été réalisé. Cette activité a été collégialement conduite par les composantes 1 et 4 du projet.

Le décret instituant le DIPD précise que les comités régionaux et locaux seront mis en place en fonction de l'avancement du processus de décentralisation. De fait, l'état d'avancement actuel de la décentralisation et de l'organisation au niveau régional n'a pas permis la mise en place des comités régionaux. Le ST/DSRP n'a pas également trouvé opportun de revoir la matrice des indicateurs de la SCAPE étant donné que cette dernière avait été déjà adoptée en conseil des ministres.

Des équipements informatiques ainsi que du matériel roulant ont été acquis pour le compte du ST-DSRP et des secrétariats techniques des comités sectoriels¹.

2.2. Composante 2 : Mise en place et opérationnalisation des nouveaux cadres de planification et de suivi-évaluation

Résultat attendu : *les ministères des secteurs prioritaires disposent de capacités suffisantes de planification, de suivi et d'évaluation*

Cette composante s'articule autour d'une seule priorité : l'appui à la mise en place des cadres de politiques sectorielles et à la reconstruction de la chaîne PPBSÉ dans les ministères prioritaires. Pour sa réalisation, il est prévu :

- la réorganisation du MPDAT et la formation des cadres de la DGPD en vue d'assurer le mandat d'accompagnement et de suivi des politiques sectorielles ;
- la mise en place et/ou le renforcement des capacités des structures en charge de la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation au sein des ministères des secteurs prioritaires ;

a) Réorganisation institutionnelle, formation des cadres de la DGPD et renforcement des capacités des ministères sectoriels

La réorganisation de la Direction Générale de la Planification du Développement (DGPD) s'inscrit dans la réorganisation plus large du Ministère en charge de la planification du développement. Ainsi, ses fonctions ont été explicitées dans l'arrêté d'organigramme fonctionnel du Ministère pris en juin 2014. Les principaux postes ont été ensuite pourvus. Les composantes 2 et 3 ont travaillé en synergie à l'atteinte de ce résultat.

Le renforcement des capacités de la DGPD a également concerné la formation des cadres de ladite direction afin de les rendre mieux à même d'assurer l'accompagnement des ministères sectoriels. A cela s'ajoute le besoin pour les cadres de la DGPD de se familiariser, en vue de leur appropriation, avec les évolutions observées ces dernières années, tant dans les paradigmes de développement, que dans les méthodes, outils, procédures et nouveaux concepts introduits par les directives de 2009 de l'UEMOA en matière de gestion des finances publiques. Ainsi, le projet a fait appel à un cabinet expérimenté dans la formation en planification pour assurer cette tâche.

Le renforcement des capacités des ministères sectorielles s'est traduit principalement par la formation de leurs cadres sur le guide d'élaboration des politiques publiques. Le retard dans la réorganisation des ministères à l'issue des audits n'a pas favorisé l'accompagnement du projet pour la mise en place et/ou le renforcement des capacités, au sein des ministères des secteurs prioritaires, des structures en charge de la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation.

L'hétérogénéité des méthodes et la multiplicité des outils de planification au sein de l'administration publique ont nécessité que le projet propose des solutions durables aux difficultés techniques découlant de cette situation. Ainsi, à l'issue d'un processus participatif, il a été recommandé de formuler un Document cadre du Système National de Planification. La mise à disposition de ce cadre se justifie à plusieurs titres. Il y a d'abord la nécessité de renforcer les capacités de pilotage du développement du pays en le dotant d'un outil de référence pour la planification. Il y a ensuite la nécessité d'ancrer dans la pratique les changements de paradigme et d'approches intervenus dans la gestion du développement depuis une quinzaine d'années. Le document-cadre

¹Voire liste jointe.

du système national de planification (DC/SNP) a par ailleurs pour vocation de fournir un cadre normatif aux ministères sectoriels pour implanter la chaîne PPBSE. Le DC/SNP contient des normes en termes de: (i) découpages temporels à considérer dans les choix des horizons de planification (le court, le moyen et long terme) ; (ii) articulation des différentes fonctions de planification et de mise en cohérence des différents produits de la chaîne PPBSE.

Ainsi, à la suite des études préparatoires, un forum national sur la planification s'est tenu afin de faire le consensus sur le système national de planification à mettre en place au Togo. A l'issue du Forum, il a été recommandé au ministère en charge de la planification i) de soumettre à l'adoption du Gouvernement et dans les meilleurs délais un avant-projet de document-cadre validé assorti d'une proposition de feuille de route pour guider la transition du SNP actuel vers le SNP rénové ; et ii) d'œuvrer, en collaboration étroite avec les autres ministères, à préparer le prochain cycle de planification autour de la vision Togo 2030 avec l'élaboration du plan national de développement à moyen terme ainsi que du programme triennal d'investissements publics qui lui est rattaché.

b) Production du guide d'élaboration des politiques sectorielles et diffusion/formation

Le guide tient sa pertinence de l'obligation pour le Togo en tant qu'Etat membre de l'UEMOA de transposer dans sa législation, les directives de l'UEMOA de 2009, relatives à la gestion des finances publiques. Cette pertinence est renforcée par l'adoption et la mise en vigueur depuis le 27 juin 2014 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Le guide est un cadre normatif pour harmoniser les formats et contenus des documents de politique publique. Ainsi, par une approche participative qui a intégré non seulement les cadres du Ministère de la planification mais également ceux du ministère de l'économie et des finances, du ministère de la prospective et de l'évaluation des politiques publiques et de certains ministères sectoriels, le guide d'élaboration des politiques publiques a été élaboré, validé, imprimé et diffusé.

La formation sur le guide a été adossée aux activités d'accompagnement de certains ministères clé à la réactualisation/élaboration de leur document de politique.

c) Formulation des stratégies sectorielles

L'approche retenue par le projet est une approche à la demande. Dans un premier temps, trois (3) ministères ont formellement exprimé leurs besoins d'élaboration ou d'actualisation de documents de politique, de stratégie ou de plan d'action. Il s'agit de: (i) Ministère de l'Équipement Rural (MER) ; (ii) Ministère du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ); (iii) Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales (MATDCL). Le Ministère de la Justice s'est ensuite ajouté au lot.

Ainsi, en synergie avec la DGPD du ministère de la planification du développement, la composante a accompagné l'actualisation de la politique sectorielle de l'eau et de l'assainissement. Elle a en outre accompagné l'élaboration de la politique de la justice. Les politiques sectorielles du développement à la base et de l'artisanat ont été actualisées mais n'ont pas été validées.

L'approche adoptée pour la mise en œuvre de la composante a été de renforcer les capacités de la DGPD afin qu'elle soit pleinement outillée pour accompagner les ministères sectoriels. C'est ainsi que le renforcement des capacités techniques de la DGPD a été complété par un renforcement de ses capacités matérielles. De fait, sur

la base des besoins exprimés, un certain nombre d'équipements² ont été acquis et remis à ladite direction générale.

2.3. Composante 3 : Développement organisationnel et stratégique du Ministère du Plan

Résultat attendu : les capacités organisationnelles et les compétences du personnel du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT) sont renforcées pour une meilleure efficacité dans la planification, le suivi-évaluation des projets et programmes et l'aménagement du territoire ainsi que la gestion des ressources

Les résultats attendus des autres composantes du volet et leur durabilité dépendent de la structure organisationnelle et du fonctionnement efficace des organes du Ministère de la planification du développement. Ainsi, les priorités en matière de développement organisationnel et stratégique du Ministère en charge de la planification du développement sont i) le management global et la gestion des ressources humaines et ii) l'amélioration de la Communication interne et externe

a) Management global et gestion des ressources humaines

Les insuffisances de l'audit 2010 du ministère qui s'est focalisé sur les aspects « ressources humaines », et les changements intervenus dans l'architecture gouvernementale entre 2010 et 2013, notamment avec la création d'un ministère chargé de la prospective et d'un ministère chargé de la réforme de l'Etat, ont révélé la nécessité de reprendre l'audit organisationnel et fonctionnel du Ministère en charge de la planification du développement. Ainsi, à la demande du ministère, un audit a été conduit. Cet audit a permis de redéfinir un nouvel organigramme fonctionnel du ministère adopté en juin 2014. Cet organigramme a été mis en place avec la nomination effective des cadres aux principaux postes en décembre 2014 et janvier 2015. L'opérationnalisation de ce nouveau dispositif a nécessité l'établissement des fiches de postes des fonctions principales de responsabilités (SG, DC, DGPD, DGAT, DGMAP ...).

Par ailleurs, à la suite du remaniement ministériel de juin 2015, un nouveau projet de décret portant réorganisation du Ministère de la Planification du Développement et qui prend en compte la réorganisation de la structure de la prospective rattachée audit ministère, en application des instructions du Secrétariat Général du gouvernement, a été finalisé.

Le constat général fait par tous les audits organisationnels conduits sur le MPDAT est la faiblesse, voire l'inadéquation des ressources humaines du département par rapport aux missions qui lui sont dévolues. Le personnel est très jeune (63% des effectifs ont entre 3 et 5 années d'ancienneté). Les fonctions métiers propres au département n'existent pratiquement plus. De ce fait, à la suite du dernier audit, un plan de renforcement des capacités du personnel du MPDAT a été élaboré. Ce plan propose entre autres i) la création des expertises métiers (planification, aménagement du territoire...) à travers des formations qualifiantes tant au Togo qu'en dehors du Togo, ii) la formation continue du personnel actuellement en poste, iii) l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre des recommandations de ce plan s'insère dans le cadre global de la réforme de l'administration publique au Togo et doit être pris en charge conjointement avec le Ministère de la Fonction publique et le Secrétariat Général du Gouvernement, qui coordonne les programmes de renforcement des capacités au sein de l'administration.

Par ailleurs, afin de renforcer les capacités du ministère en gestion des ressources humaines, un logiciel de gestion des ressources humaines a été mis en place au sein du ministère et les cadres concernés ont été formés en gestion des carrières et gestion prévisionnelle des effectifs. Les hauts cadres du ministère ont, en outre, bénéficié de l'expérience du Burkina-Faso et du Maroc en matière de gestion prévisionnelle des agents de la fonction publique.

²Voir liste

Une série de 6 guides traitant des procédures administratives (4) et financières (2) ont été élaborés et imprimés afin d'accompagner la réorganisation du fonctionnement du ministère et la fluidité de la communication interne. Ce sont i) le manuel de gestion des ressources humaines qui présente les normes de gestion prévisionnelle des ressources humaines en conformité avec les textes en vigueur au Togo, les rôles et responsabilités des responsables (SG, DRH et directeurs techniques) en matière de gestion des ressources humaines, les enjeux et défis de la gestion prévisionnelle, ii) le guide de rédaction administrative qui présente les normes en matière de rédaction administrative, la lettre administratives et les autres documents de la correspondance administrative, iii) le manuel de légistique qui traite entre autres de la définition des différents types de textes normatifs et réglementaires, des étapes de leur élaboration, de la rédaction et des règles de rédaction des textes normatifs et réglementaires, iv) le guide de gestion du courrier qui informe sur le traitement et la gestion du courrier administratif selon les procédures en la matière, et présente les différents types de courrier administratif, les acteurs ainsi que le circuit à mettre en place pour assurer au sein de l'institution une bonne communication administrative, v) le manuel de gestion budgétaire et comptable qui présente le processus d'élaboration du budget du Ministère, les procédures d'exécution des budgets et la responsabilité de l'ordonnateur et du comptable, et vi) le manuel de passation des marchés publics qui s'inspire de la législation nationale et communautaire pour présenter les différents types de marchés publics, les procédures y afférentes ainsi que les différents acteurs et leurs attributions réciproques.

Après l'adoption du nouveau dispositif organisationnel, le Ministre de la planification et du développement a estimé que la mise en place d'une unité de coordination du renforcement des capacités n'était plus opportune. La composante 3 a de ce fait mis un accent particulier sur le renforcement de la Direction des Affaires Administratives et Financières et du Secrétariat Général.

b) Communication Interne et externe

Afin d'améliorer la communication interne au sein du ministère, en plus de la mise à disposition du guide de gestion du courrier qui informe sur le traitement et la gestion du courrier administratif selon les procédures en la matière, et présente les différents types de courrier administratif, les acteurs ainsi que le circuit à mettre en place pour assurer au sein de l'institution une bonne communication administrative, le ministère a retenu de mettre en place un intranet qui permet de fluidifier la circulation de l'information à son sein. Le programme e-gouvernement piloté par le Ministère de l'économie numérique ayant prévu la construction des sites internet et de l'intranet pour chaque ministère, le projet n'a pas accompagné la mise en place de cet intranet.

Pour ce qui est de la communication externe, le site internet dont le projet a appuyé la construction et qui mettait en interface tous les autres sites au sein du ministère n'a pas été mis en ligne. Cette situation es dû principalement à la non prise en charge de ce produit par le ministère à cause de l'absence d'une cellule de communication. Toutefois, le projet a appuyé l'organisation des journées portes ouvertes du ministère et la publication et diffusion du périodique le « Planificateur »

Ces actions ne sauraient être pérennes si elles ne sont pas portées par une structure organisationnelle interne. Un projet de création de la cellule de communication a été proposé mais à ce jour, aucun texte n'a été pris pour entériner sa mise en place

L'appui de la composante a eu pour effet l'institutionnalisation de réunions régulières (souvent hebdomadaires) de cabinet pour partager les informations sur les dossiers traités par chaque Direction Générale et pour la prise de décision.

Afin d'accompagner le fonctionnement efficace du Secrétariat Général du ministère et du logiciel de gestion des ressources humaines ainsi que de l'intranet, du matériel informatique et des équipements ont été acquis. Il s'agit principalement de serveurs et d'ordinateurs de bureau³.

³Voir liste jointe

2.4. Composante 4 : Coordination de la gestion de l'aide et mobilisation de l'aide.

Résultat attendu : *des mécanismes de coordination et un système d'informations sont mis en place pour permettre au Togo d'assurer une gestion de l'aide extérieure efficace et inspirée des principes de la Déclaration de Paris et des 3^e et 4^e Forums de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide. Les performances pour la mobilisation des fonds d'aide sont améliorées et le montant de l'aide, ainsi que le nombre de partenaires financiers, sont en augmentation.*

Le but de cette composante est de contribuer aux efforts du Togo en vue de disposer de ressources suffisantes, prévisibles, stables et de les utiliser efficacement pour la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD. Ceci se fera principalement à travers l'amélioration des capacités de mobilisation et d'absorption des ressources, ainsi que l'harmonisation des procédures afin d'éviter les doublons et les déperditions. Par conséquent, le projet a prévu d'appuyer :

- financièrement et techniquement la mise en œuvre des actions de mobilisation de fonds (Tables rondes, Séminaires internationaux, etc...), plus spécifiquement, le projet avait prévu de contribuer, dans la limite des ressources disponibles, à l'organisation de la table ronde pour la SCAPE 2013-2017, qui à l'origine devait se tenir en fin 2012 ou en 2013 ;
- l'élaboration de la stratégie nationale de mobilisation des ressources ;
- l'élaboration du plan d'action de mobilisation de ressources et sa mise en œuvre ;
- la mise en place d'un système de gestion et suivi des requêtes.

a) Appui aux actions de mobilisation des ressources

Le Gouvernement n'a pas donné suite à son intention d'organiser une table ronde de mobilisation des ressources pour le financement de la SCAPE. Cependant, en vue de renforcer la sensibilisation des décideurs sur l'importance et les enjeux de la mobilisation des ressources pour l'atteinte des objectifs de développement du pays, le projet a élaboré un bilan du parcours du Togo depuis la Table ronde de 2008 qui consacrait la reprise de l'aide internationale, jusqu'en 2012 (Bilan 2008+5).

Par ailleurs, en prélude à l'organisation de la table ronde du secteur de l'eau, le projet a appuyé la réalisation de l'étude tarifaire de l'eau potable en milieu urbain.

De même, le projet a mis à la disposition du Gouvernement deux outils d'aide à la mobilisation des ressources : il s'agit de la monographie des partenaires au développement du Togo et de la vidéo 2008+5 destinée à illustrer les progrès accomplis par le Togo depuis la reprise de la coopération pour le développement.

La monographie fournit au ministère de la planification et aux autres acteurs de développement un guide actualisé des donateurs présents et potentiels. Afin de faciliter la diffusion de cet outil pour les choix de mobilisation de l'aide, 350 CD interactifs ont été produits et remis à la Direction Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat (DGMAP).

En ce qui concerne la vidéo, bien que validée, elle n'a pas encore été diffusée, dans l'attente d'un accord du Ministère de la Planification du Développement.

Par ailleurs, le projet a appuyé le suivi des engagements dans le cadre des accords internationaux sur la responsabilité mutuelle (suivi de Busan et New Deal).

En collaboration avec la composante 1, la composante 4 a appuyé l'élaboration d'un rapport sur le cadre de partenariat au niveau sectoriel. Le rapport vise à fournir également un outil au MPDAT dans ses efforts visant à coordonner les partenariats sectoriels et à fournir des inputs à la stratégie nationale de mobilisation sur le volet sectoriel.

b) Elaboration de la stratégie nationale de mobilisation des ressources et de son plan d'action

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources et du partenariat, un rapport diagnostic sur la situation de l'aide au Togo après la conférence des partenaires au développement tenue en 2008 (Bilan 2008+5) a été réalisé. A la suite, une série de consultations ont été menées avec les acteurs clés du développement pour définir le plan de la stratégie et collecter les données pour la préparation des scénarii. La stratégie de mobilisation des ressources et du partenariat ainsi que son plan d'action ont été ensuite élaborés et validés.

Dans l'optique de l'opérationnalisation de ladite stratégie, la composante a appuyé la création du Comité de Coordination et son fonctionnement, pilier opérationnel et organe clé du dispositif de mise en œuvre de la stratégie. Ce comité regroupe les cadres des ministères de coordination engagés dans la mobilisation des ressources à savoir: le ministère de la Planification du développement, le ministère de l'économie et des finances et le ministère des affaires étrangères et de la coopération. Elle a également appuyé la tenue des premières réunions dudit comité. Par ailleurs, un séminaire de formation en Techniques de négociations a été organisé au profit des cadres des ministères de la planification et des affaires étrangères et de la coopération en vue du renforcement de leurs capacités de mobilisation des ressources.

c) Mise en place d'un système de gestion et suivi des requêtes

Le Ministère a décidé de s'appuyer sur les fonctionnalités qu'offre la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA) pour la gestion et le suivi des requêtes de financement. Cependant des problèmes techniques ont entraîné la mise à l'arrêt des serveurs de la PGA durant des mois. Avec l'appui de la composante, le fournisseur a été contacté et des échanges avec le service informatique du ministère ont abouti à la reprise en main de la PGA. Le projet a également renforcé la capacité du réseau et revu le câblage et la connexion internet. Cette connexion internet a été étendue au personnel de la DGMAP qui était resté hors connexion après l'installation du câblage initial. A ce jour, la PGA est fonctionnelle et les données récupérées. Cependant, les difficultés de collecte de l'information sur les requêtes, dues à l'éparpillement et au manque de coordination pour la mobilisation des ressources, n'ont pas permis la mise en place d'un système.

Conformément à l'état des besoins élaboré et validé avec le personnel de la Direction Générale de la Mobilisation des Ressources (DGMAR), indiquant les besoins les plus urgents pour son fonctionnement, des équipements⁴ informatiques, du mobilier et des fournitures de bureaux ont été acquis pour l'ensemble des services de ladite direction.

2.5. Coordination du Projet

Une équipe composée des experts de chaque composante, d'une assistante administrative et financière et d'un chauffeur a été mise en place. Elle a assuré l'assistance technique à la réalisation des produits du projet, l'exécution des activités, l'administration, la logistique et la gestion financière du projet. En plus, elle a soutenu la coordination et le suivi des activités du projet.

Ainsi, conformément à l'annexe 1 de la convention de contribution, le PNUD a recruté en collaboration avec le Ministère de la Planification du développement trois Assistants Techniques (AT) permanents sur les composantes 2, 3 et 4. La durée et la période des AT se présentent comme suit :

⁴Voir Liste

- AT de la composante 2: un an et demi qui s'est étendu d'Août 2013 à février 2015
- AT de la composante 3: un an et demi, de juin 2013 à janvier 2015 ; et
- AT composante 4 : un an de février 2014 à février 2015.

En ce qui concerne la composante 1, à la suite des échanges avec le ST du DSRP bénéficiaire de l'appui de ladite composante, l'assistance a porté sur une mission de consultation de 12 mois étalés sur une période de 24 mois.

Le projet a fait appel lorsque de besoin, à l'expertise additionnelle de consultants ponctuels.

L'assistante administrative et financière et le chauffeur ont été recrutés respectivement de juillet 2013 à janvier 2016.

L'AT de la composante 2 était également chargée d'appuyer pour 1/5 de son temps le Directeur technique National dans la coordination du projet. Cependant, à cause de la défaillance du mécanisme mis en place au niveau du PAI-2 dans son ensemble et du volet 1 en particulier, l'AT a eu à exercer cette responsabilité de coordination au-delà de ce qui était initialement prévu. Ainsi, l'équipe du projet a assuré :

- La tenue régulière de la réunion trimestrielle en prélude à celle du Comité Technique de Suivi (CTS) du PAI-2. Cette réunion a été également nommée CTS du Volet 1. Durant la période d'extension des activités, soit de février 2015 à juin 2016, il s'est tenu 3 réunions du CTS.
- La gestion financière du projet selon les règles et procédures du PNUD
- L'élaboration des rapports annuels d'activités et financiers du projet, en collaboration avec le bureau du PNUD
- L'élaboration des rapports d'avancement pour le paiement des avances par l'Union Européenne
- L'établissement des plans de passation des marchés, le suivi de l'acquisition des équipements et leurs livraisons aux bénéficiaires

2.6. Suivi et évaluation

Au cours de sa mise en œuvre, le projet a accueilli 2 missions : une de suivi et une pour une évaluation à mi-parcours.

La mission ROM (Results-Oriented Monitoring) de suivi s'est déroulée du 02 au 13 septembre 2013. ROM est un suivi externe de l'Union Européenne effectué dans chaque région par une équipe d'experts indépendants. Le volet 1 du PAI-2 a été l'un des projets retenus pour ce monitoring au titre de 2013. Du rapport issu de cet exercice, il en ressort que l'efficacité du projet est bonne, en dépit du retard pris au démarrage.

Une mission d'évaluation à mi-parcours du volet 1 du PAI-2 s'est déroulée entre octobre et novembre 2014. Les rapports d'étape de cette mission ont été discutés avec les différentes parties prenantes au volet (superviseurs et experts du PNUD, les points focaux du MPDAT, les chargés de programme de l'UE,...). Il ressort de cette évaluation que le projet est pertinent et que, le bilan de la mise en œuvre du projet reste dans l'ensemble satisfaisant malgré le retard de démarrage. La mission recommande toutefois de façon spécifique :

- au PNUD et à l'UE de : (i) prendre les dispositions pour permettre la poursuite des activités du projet sans rupture ; (ii) de mobiliser des ressources conséquentes pour la poursuite des activités restantes au niveau de chacune des composantes ; (iii) de faire un plaidoyer de haut niveau dans le cadre du dialogue politique avec les autorités en vue d'une plus grande synergie entre le MPDAT, le MEF, le MPEPP et le MAEC ;

- au MPDAT : (i) de prendre des initiatives vigoureuses de formation longue durée et continue pour disposer d'une masse critique de jeunes diplômés dans les métiers de planification ; (ii) de capitaliser et diffuser les importants acquis du projet tout en préparant le retrait du PAI-2; (iii) d'appuyer les niveaux régional et local du système national de planification dans la perspective de la décentralisation.

2.7. Visibilité

Toutes les activités du projet ont fait l'objet d'une large couverture médiatique. Tout matériel utilisé lors des activités à savoir les banderoles, les fiches de présence ou encore les présentations PowerPoint ont été estampés «avec la participation financière de l'Union européenne» et/ou portent le logos de l'Union Européenne. Il en est de même des autres produits du projet qui ont été publiés.

Par ailleurs, une stratégie de communication complémentaire a été élaborée mais n'a pas connu de mise en œuvre systématique, du fait notamment des problèmes de synchronisation des activités du projet. En effet, il a été prévu de faire la diffusion d'un dépliant sur le projet lors de la présentation officielle de la stratégie de mobilisation de ressources et du partenariat, qui devait être précédée de la projection en première de la vidéo 2008+5. Cependant, cette activité que le Ministère a mise sous le haut patronage du Premier Ministre, a été mainte fois reportée et finalement n'a pas pu se tenir avant la fin du projet. Afin de pallier à cette défaillance, le projet a prévu une cérémonie de présentation des produits du projet qui n'attendait que la disponibilité des autorités concernées. Elle est prévue pour le début du mois de septembre 2016.

III. Difficultés rencontrées et leçons apprises

3.1. Composante 1

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées à la faible mobilisation des membres des comités sectoriels et à la faible collaboration au niveau des ministères de coordination. Ces derniers ne prennent pas encore toute la responsabilité d'organiser et d'animer leurs comités. Le déclenchement des sessions des comités est excessivement tributaire de l'initiative du ST-DSRP. Le fait que les arrêtés portant nomination des membres des comités sectoriels ne soient pas encore pris jusqu'ici alors que la mission a appuyé leur élaboration depuis le dernier trimestre de l'année 2013, peut expliquer le faible engagement observé de leur part. De plus, sur le plan institutionnel, les changements de personnel ou nomination de nouvelles personnes à certains postes déstabilisent le fonctionnement des comités sectoriels.

En outre, pour des raisons de coordination institutionnelle entre le ministère de l'économie et des finances et le ministère de la planification du développement, les efforts menés pour la tenue de la session du comité sectoriel « Gouvernance économique et capacités institutionnelles » ont été jusqu'ici vains.

Il convient enfin de rappeler le retard pris dans la mise en œuvre de certaines activités du fait du contexte électoral en 2014/2015.

La responsabilisation et la motivation des agents sont des facteurs essentiels au fonctionnement de tout mécanisme de suivi et évaluation des politiques publiques. Par ailleurs, le fonctionnement effectif du DIPD sur la période du projet a révélé des lourdeurs et insuffisances qui seront pris en charge dans le cadre de l'élaboration du plan national de développement 2018-2022 qui succèdera à la SCAPE.

3.2. Composante 2

Les contraintes identifiées dans la mise en œuvre de la composante 2, sont essentiellement d'ordre institutionnel.

En effet, bien que l'appui à l'élaboration des politiques sectorielles soit une des priorités de cette composante, le constat a été fait que ces politiques, une fois élaborées, ont du mal à être validées, pour des raisons souvent liées à l'agenda des premiers responsables des départements ministériels. De plus il y a eu des difficultés de collaboration entre le projet et la Direction Générale de la planification du développement dues à la disponibilité de ses responsables.

Afin d'éviter que le système national de planification mis en place grâce au projet ne soit qu'un document de plus, il convient d'accélérer les efforts en cours du Ministère du Plan visant à créer ou à renforcer les structures de planification au sein des différents ministères sectoriels. Cela est d'autant plus urgent que le pays est engagé dans la généralisation des budgets programmes, conformément aux directives de l'UEMOA.

3.3. Composante 3

La mission d'appui institutionnel de la composante impose une synergie d'action parfaite avec le Secrétariat Général du Ministère, chargé de la coordination de l'action ministérielle. Cependant, au début de l'exécution, le projet a souffert du manque de disponibilité des cadres ou de dysfonctionnements au niveau de cette structure.

Les actions de renforcement des capacités du personnel et le programme d'informatisation devraient être s'appuyer sur des structures pérennes du ministère à même de prendre en charge les produits après la fin du projet. Le nouvel organigramme a bien prévu une structure chargée de la gestion des ressources humaines et une cellule de suivi informatique. Une cellule de communication est également prévue. Le directeur du suivi informatique a été nommé en février 2016. La structure chargée de la gestion des ressources humaines et la cellule de communication devront également être mises en place dans les meilleurs délais.

Il est ressorti de l'audit conduit par cette composante, la nécessité de créer au sein du ministère des compétences pour renforcer les fonctions clés (planification, statistiques et aménagement du territoire), afin de faciliter l'appui que le ministère doit apporter aux autres départements ministériels.

La formation d'un nouveau Gouvernement en juin 2015, a consacré le retour de la prospective au Ministère de la planification du développement et son rattachement auprès du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des finances. Ces changements sont intervenus seulement 6 mois après l'opérationnalisation du nouvel organigramme. Dans ce contexte, le projet a appuyé la définition d'un nouvel organigramme fonctionnel du ministère de la planification du développement. Les actions de la composante ont été entravées par le retard enregistré au niveau national dans l'actualisation du cadre normatif de la réforme.

Par ailleurs, la mise en place du nouvel organigramme ne pourrait se faire sans la réorganisation du Ministère d'Etat de l'économie, des finances et de la planification du développement ; réorganisation prise en charge par le volet 2 du PAI2 mis en œuvre par le FMI, mais qui tarde à se concrétiser.

3.4. Composante 4

Les difficultés observées dans la mise en œuvre des activités de la composante sont principalement liées à :

- l'absence d'une politique claire en matière de mobilisation de ressources,, notamment en ce qui concerne la stratégie d'endettement du pays, la décision de tenir une Table ronde des bailleurs, et le franchissement des étapes indispensables en vue de son succès.

- la faible coordination interministérielle, notamment entre le Ministère de la planification du développement, celui des affaires étrangères et de la coopération et celui de l'économie et des finances.
- la dispersion d'informations et le manque de communication entre les acteurs impliqués dans la mobilisation des ressources ; La faible sensibilisation des autorités et des partenaires sur l'importance et l'utilité de la PGA, qui offre des possibilités d'interface intéressantes avec les outils SYGFIB et SYGAD.
- la non disponibilité des autorités politiques chargées de présider les sessions de validation des outils nationaux de mobilisation des ressources et du partenariat, et de présentation de la vidéo 2008+5.

La prise en charge de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources et du partenariat par la Direction Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat et le fonctionnement du comité interministériel mis en place sont des conditions sine qua non à l'amélioration de la mobilisation des ressources au Togo.

IV. Perspectives

Le volet 1 du PAI-2 a œuvré pendant 45 mois à l'amélioration des performances des politiques publiques en s'appuyant sur une approche à la fois globale, pragmatique et priorisée de renforcement des capacités. Il a pour ce faire, mis un accent particulier sur l'amélioration des outils, des procédures et des compétences au niveau de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation et de la gestion de l'aide.

Le véritable défi reste cependant celui de la durabilité des acquis. En effet, le renforcement des capacités est un processus continu et de longue haleine.

Dans cette optique, afin de consolider les acquis du volet 1 du PAI2 et éviter d'hypothéquer les avancées enregistrées, le ministère de la planification du développement doit prendre un certain nombre de mesures, dont notamment:

1. La relecture du DIPD, à la lumière des enseignements tirés du suivi de la SCAPE, du nouveau Système national de planification défini par le Gouvernement et des changements intervenus dans l'architecture gouvernementale.
2. L'adoption par voie réglementaire légale du nouveau système national de planification, afin qu'il s'impose à tous les ministères et institutions de l'Etat. Ceci nécessite par ailleurs la formation d'une masse critique de cadres à mettre à la disposition des départements ministériels pour créer en leur sein les structures en charge de la planification, du suivi et de l'évaluation et poursuivre le renforcement des capacités dans la chaîne PPBSE.
3. L'opérationnalisation d'un plan de formation en vue d'approfondir l'efficacité des outils produits et d'étendre le renforcement des capacités aux directions régionales de la planification et aux services déconcentrés de l'Etat. Le ministère lui-même enregistre un déficit important en cadres pour assurer ses fonctions métier (planification, statistiques, aménagement du territoire).

V. Conclusion

En dépit des difficultés rencontrées au démarrage du projet en 2013, les quatre composantes du Volet 1 du PAI2 ont réalisé des résultats probants :

- Le fonctionnement du Dispositif Institutionnel de coordination et de suivi des Politiques de Développement (DIPD) a été renforcé et des outils ont été élaborés pour opérationnaliser le système de suivi-évaluation du DSRP de deuxième génération (DSRP 2012-2015) ;

- Des documents de politiques sectorielles ont été élaborés pour les ministères identifiés comme pionniers et un système de planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation du développement au Togo a été élaboré et validé par l'ensemble des acteurs nationaux ;
- Un arrêté d'organigramme fonctionnel est disponible depuis juin 2014 et des mises en place ont été faites en janvier 2015. Des outils pour un fonctionnement moderne de l'administration ont été mis à la disposition du ministère de la planification du développement. Le département est désormais mieux outillé qu'avant pour jouer son rôle d'appui-conseil et d'orientation en matière de planification du développement.
- Le projet a mis à la disposition du ministère un certain nombre d'outils dont l'utilisation aura un impact sur le niveau des ressources disponibles pour le financement du développement. Par ailleurs la contribution du projet à la pleine opérationnalisation de la Direction Générale de la Mobilisation de l'Aide et du Partenariat demeure un atout majeur pour une augmentation et une meilleure gestion des ressources disponibles en vue du financement du développement

Tous les objectifs du projet ont été atteints, quoique à des niveaux de satisfaction différents. Sur le plan institutionnel, le projet a lui-même posé les bases de la durabilité de ses résultats, les facteurs liés au recrutement de nouveaux effectifs, à la motivation des ressources humaines et au financement des missions du ministère sont au-delà de son contrôle. L'administration reste caractérisée par sa jeunesse et l'insuffisance des ressources humaines. Il importe donc de signaler que le défi de la consolidation et de la pérennisation de ces acquis demeure.

Les difficultés auxquelles le projet a été confronté découlent des insuffisances constatées dans le diagnostic et que le projet adresse. De fait, les problèmes de coordination et de communication au sein du ministère, l'inadéquation entre les ressources humaines en quantité et en qualité et les missions du ministère, la dispersion de l'information et de manque de communication entre les acteurs impliqués dans la mobilisation des ressources, le manque de coordination et de collaboration entre les ministères en charge de la planification, de la coopération et des finances ont constitué de sérieuses entraves à une mise en œuvre diligente des activités du projet. Par ailleurs, le mécanisme de gestion défini par le projet a peu fonctionné en ce qui concerne la contrepartie nationale, principalement, à cause du manque de disponibilité de certains points focaux et du Directeur technique national du projet du fait de leurs responsabilités au sein du ministère.

De même, la question de la durée d'un projet de renforcement des capacités et de sa coordination avec d'autres projets et programmes similaires devrait être discutée sérieusement au niveau du pays afin de tirer leçons de la mise en œuvre non seulement des phases 1 et 2 du PAI-2, mais également des projets similaires entrepris par d'autres partenaires au développement.

Annexe 1 : Liste des principaux produits du volet 1 du PAI-2

Composante 1 :

1. Plan et Outils de Suivi et Evaluation Tome 1 et Tome 2
2. Rapport Bilan 2013 de la SCAPE
3. Rapport Bilan 2014 de la SCAPE
4. Programme de renforcement des capacités des cadres devant assurer le pilotage et le suivi évaluation de la SCAPE
5. Référentiel national de pondération des tâches
6. Rapport consolidé -Appui à l'identification et à la formulation des indicateurs de résultats pour la préparation du cycle annuel de performance au titre de la gestion 2015

Composante 2

1. Politique nationale de l'eau et de l'assainissement
2. Politique nationale de la Justice
3. Politique du développement à la base (non validée)
4. Politique nationale de l'artisanat (non validée)
5. Document cadre du système national de la planification
6. Etude tarifaire sur l'eau potable en milieu urbain
7. Guide d'élaboration des politiques publiques

Composante 3

1. Fiches de postes SG, DGPD, DGMAT, DGAT, DEG, DEP, DPPD, CDT, CDB, DCM, RC, RK, RM, RP, RS, CENETI, ST-DSRP, DAAF, Centre de suivi informatique,
2. Guide de gestion du courrier,
3. Guide de gestion des Ressources Humaines
4. Guide de légistique,
5. Guide de rédaction administrative,
6. Guide de gestion budgétaire
7. Manuel de passation des marchés publics
8. Rapport d'audit du Ministère de la Planification du développement et de l'Aménagement du Territoire
9. Arrêté portant organisation du MPDAT

Composante 4

1. Rapport Bilan 2008 +5
2. Film documentaire 2008+5
3. Monographie et cartographie des partenaires
4. Stratégie de mobilisation des ressources et de partenariat
5. Rapports des cadres de partenariat par secteur

Coordination Générale

1. Comptes rendus des CTS
2. Rapport du comité de pilotage
3. Rapport final de l'évaluation à mi-parcours
4. Rapports annuels du Volet 1 pour 2013, 2014 et 2015
5. Rapport cumulatif jusqu'à la fin 2014
6. Rapport final du Volet 1