



*Au service
des peuples
et des nations*

Evaluation finale du projet « Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat »

Rapport final

Octobre 2018



Table des matières

I.	LE PROJET ET SON CONTEXTE.....	5
1.1	Description du projet et son contexte	5
1.2.	Formes d'appui	5
II.	OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	6
2.1	Objectifs de l'évaluation	6
2.2	Portée et Objectifs de l'évaluation	6
2.3	Questions clés	6
2.4	Approche méthodologique.....	6
2.5	Méthodologie.....	7
2.6	Collecte des documents, données et informations.....	7
2.7	Limites de l'évaluation.....	7
III.	ANALYSE DES DONNEES	8
3.1	Pertinence.....	8
3.2	Efficacité	10
3.3	Efficiences.....	13
3.4.	Impact.....	14
3.4	Durabilité	20
IV.	RECOMMANDATIONS.....	21
V.	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	22
	ANNEXES.....	24

Liste des acronymes et abréviations

BAD :	Banque Africaine de Développement
CASEF :	Centre Administratif des Services Economiques Financiers
CCEMS :	Cellule de Contrôle des Effectifs et de la Masse Salariale
CEDEAO :	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNSD :	Conseil National de Suivi de la Décentralisation
CONCRAP :	Commission Nationale de Coordination de la Réforme de l'Administration Publique
CSRMAP :	Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique Togolais
CTRAP :	Comité Technique de Réforme de l'Administration Publique
DIPD :	Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des Politiques de Développement
DPG :	Déclaration de Politique Générale
DSRP :	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
EGAP :	Etats Généraux de l'Administration Publique
ENA :	Ecole Nationale d'Administration
GOPAC :	Gouvernance Pour l'Accélération de la Croissance Inclusive
GRH :	Gestion automatisée des Ressources Humaines
INSEED :	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques
MATDCL :	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MFPTRA :	Ministère de la Fonction Publique du travail et de la réforme administrative
MPD :	Ministère de la Planification de Développement
NIM :	National Implementation
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PND :	Plan National de Développement
PNGEA :	Programme National de Gestion de l'E-Administration
PNRCME – DD :	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat – Développement Durable
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le développement
PTA :	Plans de Travail Annuels
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
SCAPE :	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SGG :	Secrétariat Général du Gouvernement
SNDD :	Stratégie Nationale de Développement Durable
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
UNDESA :	Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies

Résumé

Au sortir de la longue crise socio politique qu'a traversée le Togo, l'administration publique togolaise s'est retrouvée confrontée à un certain nombre de défis dont la conjugaison influe négativement sur la qualité des services rendus aux usagers des services publics. Cet ensemble de problèmes et d'insuffisances sont autant de défis à relever et qui appellent de vigoureuses actions de réforme pour permettre à l'administration de jouer son rôle en fournissant des services publics de qualité aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises.

La réforme de l'Etat et la modernisation de l'administration publique togolaise soutenues par le PNUD depuis 2008 tient compte du niveau de développement des institutions et des déficits des capacités pour conduire le changement dans le mode de fonctionnement des administrations publiques et de ses capacités à délivrer des services publics de qualité dans des délais raisonnables.

L'évaluation finale du projet « Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat » du PNUD couvre la période de 2014 à 2018 de mise en œuvre assurée par le Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère de la planification du développement, le Ministère de la fonction publique, du travail et de la Réforme administrative et par le Ministère de l'Administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales

L'évaluation a porté sur les critères décrits dans les Termes de référence RS et prévus par le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement du PNUD.

Pertinence : La pertinence analysée montre une adéquation des objectifs, des résultats et la méthode mise en œuvre du PNRCE-DD avec le plan stratégique du PNUD et les objectifs de développement durable et la prise en compte des priorités nationales dans les objectifs, des résultats et la méthode mise en œuvre du PNRCE-DD. ***Pertinence très satisfaisante.***

Efficacité : L'analyse de l'efficacité du projet sur le niveau de réalisation des activités et de la responsabilité des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre dudit projet fait ressortir le taux de satisfaction des bénéficiaires par rapport à la logique d'intervention du projet et surtout le caractère inclusif des différents diagnostics ayant conduits à l'élaboration du PNRCE-DD. Cependant, selon les rapports et les données de terrain, le taux d'exécution des activités planifiées reste faible. Il apparaît clairement que la plupart des éléments d'efficacité analysés sur la coordination du projet n'a pas fait preuve d'une *grande* efficacité. Aussi peut-on en conclure que ***l'efficacité globale du projet est moyenne.***

Efficience : L'absence de documentation permettant de connaître précisément ce qui a été acheté, ce qui a été distribué à qui, où et quand est inquiétante. Une gestion efficiente des fonds documente les coûts par objectif, cible, activité, période, gère ses coûts unitaires, dose ses frais généraux et ses coûts variables. L'utilisation des ressources, des compétences et du temps apparaît comme une préoccupation marquée du projet, reflétée dans une recherche d'optimisation. Mais cet élan est freiné par les procédures administratives : ***L'efficience du projet est moyenne.***

Impact : Le projet satisfait le critère d'impact (effets directs), principalement sur les mesures des effets au niveau de l'environnement de travail motivant et moderne, la relance du processus de décentralisation et sur les femmes et les hommes bénéficiaires.

Durabilité : L'analyse de la durabilité est satisfaisante car le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires, et les capacités des partenaires à poursuivre les activités sont bien définis. Ce niveau de satisfaction est aussi dû à la stratégie de transfert des compétences par le passage d'experts nationaux dans le cadre du projet à cadres dans les départements ministériels.

I. LE PROJET ET SON CONTEXTE

1.1 Description du projet et son contexte

Au sortir d'une longue crise politique, sociale et économique, le gouvernement togolais a organisé en 2006, les Etats généraux de l'Administration publique dont les conclusions sont articulées autour de la nécessité de disposer à terme d'une administration réorganisée, d'un personnel rajeuni, qualifié et motivé en vue d'assurer une meilleure fourniture des services publics attendus par les populations. Le diagnostic général a montré de nombreux dysfonctionnements au sein de l'administration publique qui mettaient en péril les fonctions stratégiques de l'Etat. Ces contraintes sont, entre autres, l'insuffisance du système de coordination et d'encadrement intra et interministérielle, tant à l'échelon central que déconcentré accentuée par la faible circulation de l'information, le manque d'instruments de formulation et de suivi des directives et l'absence de culture de compte rendu, l'obsolescence du cadre juridique avec des textes statutaires surannés, l'absence des instruments courants de gestion (système de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs, contrôle et évaluation des performances des agents...), le déficit en compétences dans certaines directions ministérielles, la faible qualification des ressources humaines, la vétusté de l'environnement de travail (bureau, mobilier, équipements informatiques...), etc.

Il s'est alors posé la nécessité pour le gouvernement de se lancer dans un vaste chantier visant à réformer l'appareil administratif de l'Etat. La Réforme de l'Administration Publique est également apparue comme une priorité dans le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Un Cadre Stratégique de la Réforme de l'Administration Publique a été élaboré dans cette logique en vue d'inverser les tendances actuelles et de permettre à l'Etat d'améliorer ses missions traditionnelles qui sont, entre autres de : (i) veiller au respect et à l'application du cadre législatif, institutionnel et réglementaire ; (ii) initier les politiques de gestion des différents services publics de l'Etat ; (iii) élaborer les normes et les procédures de gestion à suivre dans les services de la fonction Publique ; (iv) assurer le contrôle et la gestion des ressources humaines de l'Etat, ainsi que la qualité des services offerts au public ; (v) assurer l'encadrement, l'éducation et l'information de la population dans leurs activités de développement ; (vi) élaborer les politiques et les programmes des différents secteurs de développement de la vie nationale.

La réforme de l'Etat et la modernisation de l'administration publique sont inscrites dans une démarche temporelle qui tient compte du niveau de développement des institutions et des déficits des capacités pour conduire le changement dans le mode de fonctionnement des administrations publiques et de ses capacités à délivrer des services publics de qualité dans des délais raisonnables. Deux phases ont ainsi été retenues : la première phase (2008 – 2012) portait sur la préparation et l'expérimentation de la réforme dans un certain nombre de Ministères (Economie et Finances, Education, Santé, Agriculture, Infrastructures et Fonction publique) et la seconde phase (2012 – 2015) visait la consolidation et l'élargissement des actions conduites durant la première phase en menant sur une plus grande échelle la modernisation de l'Administration aussi bien au niveau national qu'au niveau local.

Ce projet est mis en œuvre à travers deux cycles de programmation dont le dernier s'achève en fin 2018, il est important pour le gouvernement et le PNUD de mener cette deuxième évaluation externe afin d'exploiter les résultats pour la définition de nouvelles interventions exigées par les priorités nationales.

1.2. Formes d'appui

Au cours des dernières années, le projet a appuyé le gouvernement sous plusieurs angles d'amélioration de l'Administration Publique et a conduit à l'élaboration du Programme national de renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat - Développement Durable (PNRCME – DD) qui vise à :

- créer les conditions favorisant l'instauration des capacités réelles en matière de programmation et de planification des actions de développement ;
- accroître l'efficacité, l'efficience et la productivité au niveau du fonctionnement de l'administration publique;
- améliorer la performance des institutions et des ministères pour faciliter l'atteinte des Objectifs de Développement Durable ;
- créer un environnement incitatif au développement d'un secteur privé national professionnel et productif et de la société civile ;
- renforcer la participation citoyenne au développement, au processus de paix et de réconciliation nationale, à la décentralisation et à la démocratie locale ;
- accroître les opportunités de création d'initiatives génératrices d'emplois dans les domaines du développement durable en exploitant le dynamisme des jeunes, les opportunités de la décentralisation, des

ressources du genre, et des nouveaux métiers liés à l'environnement, à l'économie verte, au développement du commerce et des services ;

- promouvoir la croissance créatrice d'emplois, la protection de l'environnement, le maintien de la paix, de la sécurité, de la justice, de la liberté et de l'égalité de tous à tous les niveaux pour répondre aux exigences du développement durable ;
- promouvoir la gouvernance inclusive et un développement inclusif en adéquation avec les besoins des citoyens.

II. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

2.1. Objectifs de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les performances et les résultats du projet « Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat ». De manière spécifique, il s'agira i) d'apprécier les actions du projet à l'aune des critères de programmation et d'évaluation des Nations Unies à savoir, la pertinence, l'efficacité, l'effectivité, l'impact et la durabilité ii) de tirer les leçons de la mise œuvre de cette intervention, de relever les bonnes pratiques ainsi que les difficultés et les faiblesses de l'exécution et de iii) rendre disponibles des informations utiles à la prise des décisions devant orienter les interventions futures.

2.2 Portée et Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation couvre la période de 2014 à 2018, deuxième phase de mise en œuvre du projet de renforcement des capacités et modernisation de l'Etat exécuté sous la modalité NIM (National Implementation) par le Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère de la planification du développement, le Ministère de la fonction publique, du travail et de la Réforme administrative et par le Ministère de l'Administration territoriale.

2.3 Questions clés

L'évaluation tente d'apporter des réponses aux questions suivantes :

Sur la pertinence :

- Les objectifs, les résultats et la méthode mise en œuvre sont-ils en adéquation avec le plan stratégique du PNUD et les objectifs de développement durable
- En quoi les objectifs, les résultats et la méthode mise en œuvre prennent-ils en considération les priorités nationales ?

Sur l'efficacité :

- En quoi la méthode de suivi-évaluation a-t-elle permis de corriger les défauts et d'améliorer le dispositif mis en place ?
- Les résultats attendus au niveau national sont-ils visibles ?
- Spécifiquement, les effets ont-ils bénéficiés autant aux femmes qu'aux hommes ?

Sur l'efficience :

- Les moyens humains, matériels et financiers ont-ils été utilisés de manière optimale ?
- En quoi les modalités de mise en œuvre ont-elles été un atout et/ou un frein à l'atteinte des objectifs ?

Sur l'impact :

- Quels ont-été les résultats effectifs du projet ?
- Quels sont les impacts positifs et/ou négatifs indirects du projet qui n'apparaissent pas dans le cadre logique de départ ?
- Quels sont les objectifs non-atteints ou partiellement atteints, pour quelle raison ?

Sur la durabilité :

- Quelles dispositions ont été prises en amont du projet et au cours du projet pour favoriser la durabilité des résultats ?

2.4 Approche méthodologique

L'approche de réalisation du mandat d'évaluation s'est appuyée sur :

- La recherche de la participation inclusive : la démarche accomplie à fournir à tous les intervenants concernés, partenaires gouvernementaux, bénéficiaires, l'occasion de participer aux échanges sur les constats et de faire des propositions d'amélioration.

- Le partenariat et la synergie : le consultant a travaillé en étroite collaboration avec les représentants des institutions concernées, les autres experts appuyant le projet et les bénéficiaires identifiés.
- Le partage d'expertise : la mission doit être l'occasion de partager et échanger des connaissances, méthodes et approches avec les principaux intervenants nationaux, notamment les intervenants du projet.
- La capitalisation des acquis : la démarche doit bâtir sur l'existant et tirer profit des évaluations antérieures ou rapports complémentaires.
- L'application des principes et standards d'évaluation (éthique, validité et fiabilité, ...) et des normes méthodologiques du PNUD.
- Le réalisme et l'adaptation, pour tenir compte de l'ampleur du projet, des particularités du milieu et des contraintes de temps ont touché l'exercice d'évaluation.

2.5 Méthodologie

La démarche d'évaluation a été basée sur les méthodes, techniques et outils adaptés à la collecte, à l'analyse et à la présentation des données et informations et des propositions et recommandations qui en découlent, tels que modèles et théories de l'évaluation qualitative et quantitative, méthodologies d'évaluation adaptées au contexte du développement, approche systémique, analyse organisationnelle, groupes de discussion, entrevues structurées ou semi structurées, cadre logique, gestion axée sur les résultats, gestion des compétences, gestion du changement, gestion des ressources humaines etc.

2.6 Collecte des documents, données et informations.

Des demandes de documents et de données et / ou des entretiens ont été faits avec ou auprès des intervenants suivants (liste des personnes rencontrées en annexe 1) :

- Equipe en charge du suivi de la mission de l'évaluation au sein du PNUD
- Experts nationaux ayant travaillé sur le Programme
- Les autorités des institutions nationales identifiées comme parties prenantes du projet (Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère de la Planification du Développement, Ministère de la fonction publique du travail et de la Réforme Administrative, Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales)
- Les responsables et intervenants des structures bénéficiaires du projet, au central et en région (Direction de la Nationalité et du SCEAU, Ecole Nationale d'Administration (ENA), Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED)
- Des représentants des organisations de la Société Civile

2.7 Limites de l'évaluation

L'évaluation est faite à partir des informations, données et documents disponibles au moment où elle se déroule. En l'occurrence, l'information globalement disponible était limitée pour différentes raisons :

- L'absence d'un Document de projet initial et complet et d'une étude pouvant servir de base de référence (Baseline),
- La volatilité des cadres responsables des principales structures bénéficiaires et la faible préoccupation des partants pour la gestion documentaire et le maintien de la mémoire institutionnelle,
- La pénurie de données fiables et à jour sur les effectifs globaux de la Fonction Publique, sur les bénéficiaires finaux, activités, et résultats du projet.
- Des informations de nature financière limitées aux « Combined Delivery Report » ne donnant qu'un aperçu des intrants financiers et l'absence de compilation des coûts par activité, résultats, objectif ou effet,
- L'absence d'information sur la contribution des autres partenaires techniques et financiers du projet de renforcement des capacités et modernisation de l'ETAT,
- L'absence d'informations couvrant l'années 2014 et très peu d'informations et de documentation sur l'année 2015.

III. ANALYSE DES DONNEES

3.1 Pertinence

Les données collectées aussi bien par la recherche documentaire que par les entretiens démontrent que tous les acteurs ont reconnu que les activités planifiées et réalisées par le projet ont répondu aux préoccupations nationales et à celles des bénéficiaires en matière de renforcement des capacités. L'engouement exprimé par le gouvernement togolais à travers son secrétariat Général et les différents ministères à l'endroit des activités du projet constitue un indicateur perceptible de mesure de la pertinence du projet. En ce qui concerne la présente évaluation, la pertinence sera analysée à travers l'adéquation des objectifs, des résultats et la méthode mise en œuvre du PNR-CME-DD avec le plan stratégique du PNUD et les objectifs de développement durable et la prise en compte des priorités nationales dans les objectifs, des résultats et la méthode mise en œuvre du PNR-CME-DD.

Niveau d'adéquation de la cohérence interne du projet

Le Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNR-CME-DD) repose sur des acquis solides en matière de renforcement de la démocratie, de stabilité du cadre macroéconomique, de développement du capital humain, de gestion de l'environnement et du développement durable.

Le diagnostic établi laisse apparaître, de manière évidente, que l'absence de capacités performantes va être pour le Togo, en particulier, comme pour la plupart des pays en voie de développement notamment les pays en situation de post-conflit et les Etats fragiles, une contrainte importante à l'atteinte des ODD. C'est la raison pour laquelle le Togo a choisi d'élaborer un « Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable » dont l'objectif général est de promouvoir la gouvernance inclusive et de contribuer à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable.

Au sortir de la longue période de léthargie, et en vue de faire du Togo un pays émergent à l'horizon 2030, le Gouvernement togolais a élaboré le Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNR-CME-DD), avec l'appui technique et financier du Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (UNDESA) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il s'agit, à travers ce programme, de restaurer les capacités à la fois humaines, institutionnelles et organisationnelles, fortement érodées, en vue de remettre le Togo sur la rampe du développement durable.

Sur le plan structurel, les résultats des audits stratégiques et organisationnels réalisés dans les institutions de la République et dans les départements ministériels relèvent l'impérieuse nécessité de mettre en place un dispositif pertinent pour planifier l'acquisition des ressources humaines et des compétences, en fonction des besoins en personnel par ministère et institution. Eu égard à l'inadéquation presque généralisée entre les profils des personnels et les postes d'emplois qu'ils occupent, les audits insistent sur le besoin qu'il y a, pour chaque ministère et institution, d'élaborer un plan de développement des capacités sur les 3 à 5 années à venir avec des objectifs précis en matière d'acquisition des personnels, en spécifiant clairement les profils (planificateur, statisticien, informaticien, diverses spécialités, etc.) mais également les besoins en matière de formation et de perfectionnement des agents.

La crise de capacités touche également, les structures de formation professionnelle, notamment l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), dont les conditions d'accès et de délivrance des diplômes, ne répondent pas aux besoins réels des services publics.

Le PNR-CME-DD intervient dans un contexte où la communauté internationale s'est accordée sur un agenda pour la décennie 2012-2022, dans un document intitulé « L'avenir que nous voulons ». L'une des innovations majeures de ce document est le consensus obtenu sur le passage des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), dont les résultats se sont révélés très mitigés, aux Objectifs de Développement Durable (ODD). Il s'agit donc d'un programme stratégique qui s'appuie sur les différents secteurs du développement tout en cherchant à leur offrir les conditions minimales de succès, par la mise à disposition des compétences requises. Pour cela, les actions qui sont identifiées dans le cadre des composantes, qui elles-mêmes sont souvent à la croisée de deux ou plusieurs secteurs, sont celles qui présentent les combinaisons les plus satisfaisantes.

Niveau d'adéquation du projet par rapport aux priorités nationales inscrites dans le PNRCME-DD

Le processus d'élaboration du PNRCME-DD a été conduit par des experts nationaux désignés au sein des ministères et institutions, ainsi que dans le secteur privé et la société civile. Ils ont bénéficié de l'appui de consultants internationaux, d'experts de l'UNDESA et du PNUD.

La mise en œuvre du programme exige une grande capacité d'impulsion, de planification, d'orientation et d'accompagnement des ministères techniques et des partenaires dans la conception et l'exécution des projets. Pour cela, il est arrimé au Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des Politiques de Développement (DIPD) afin de renforcer la cohérence du dispositif actuel en matière de développement, tout en facilitant la mise en œuvre de la SCAPE.

Le PNRCME-DD est éminemment un programme de renforcement des capacités qui se justifie essentiellement par la nécessité de restaurer les capacités et les compétences indispensables à l'opérationnalisation des instruments de planification nationale, notamment la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) et à la réalisation de la Vision Togo 2030. Il ne se substitue pas à ces approches mais vise plutôt à donner à ces dernières, ainsi qu'à toutes les stratégies sectorielles qui en découlent, les moyens de leur mise en œuvre.

En se dotant d'une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) et d'une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), le Gouvernement togolais affiche donc son ambition de répondre avec efficacité à ce déficit de capacités nationales. La définition et la mise en œuvre d'un Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique ont servi d'étape préparatoire à un programme de réforme plus vaste, regroupant différents volets relatifs à la réforme et à la modernisation de l'Etat. La mise en œuvre du présent Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD) apparaît comme un facteur déterminant de la réalisation de l'ambition du Togo de devenir un pays émergent d'ici à 2030.

Niveau d'adéquation du projet par rapport aux objectifs du CSRMAP

Le gouvernement togolais avec l'appui du PNUD a formulé et mis en œuvre le Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l'Administration publique Togolais (CSRMAP).

Le CSRMAP s'est assigné sur la période 2008-2015 six objectifs à savoir :

- Redéfinir et clarifier la mission de l'état ;
- Renforcer les capacités de l'administration publique ;
- Rationaliser les structures et les normes ; renforcer l'efficacité du travail gouvernemental ;
- Promouvoir un environnement de travail motivant et moderne dans l'administration ;
- Promouvoir le cadre programmatique et institutionnel de la réforme administrative.

La réforme de l'Etat et la Modernisation de l'administration publique au Togo se sont inscrites dans une démarche temporelle qui tient compte du faible niveau de développement des institutions et de déficits des capacités pour conduire le changement dans le mode de fonctionnement des administrations publiques et de ses capacités à délivrer les services publics dans un délais raisonnable.

Dans ce contexte, le PNRCME-DD est en adéquation avec les objectifs du CSRMAP dans la mesure où, le programme national de renforcement de capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable (PNRCME-DD), est un programme d'appui à la gouvernance de l'Etat, qui permet au Togo de disposer d'un cadre de référence pour construire le socle de compétences et d'expertises nationales d'une part, et pour rendre les institutions républicaines et services de l'Etat plus performants face aux défis du développement durable, d'autre part.

L'approche retenue vise à renforcer l'appropriation nationale et a consisté à opérer à partir d'une expérience pratique conduite par les administrations concernées elles-mêmes.

L'assistance de PNUD en matière d'appui à la réforme de la modernisation de l'administration publique au Togo a bien contribué à la prise de conscience de tous les acteurs de la nécessité d'engager les principales réformes de l'administration publique en vue d'accélérer le développement du pays, compte tenu de la crise structurelle de

l'administration, marqué principalement par le sous-effectif des services, le sous qualification des cadres et la forte centralisation des pouvoirs.

Le PNRCME-DD a donc contribué à l'émergence de capacités nationales eu niveau du Secrétariat Général du gouvernement (SGG), du Ministère de la fonction publique (MFP), de Ministère de la planification de développement (MPD), du Ministère de l'administration de territoire et du développement des collectivités locales (MATDCL), avec SGG désigné comme unité de coordination et en tant interlocuteur et chef de fil auprès des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers (PTF) sur la réforme et la modernisation de l'administration publique.

Niveau d'adéquation du projet par rapport aux recommandations des EGAP

Les Etats Généraux de l'Administration Publique (EGAP) de 2006 ont relevé cinq défis majeurs à surmonter en vue de créer les meilleures conditions de mutation des administrations publiques pour garantir le bon fonctionnement des services publics et promouvoir une administration de développement :

- Restauration de la confiance des acteurs nationaux et des partenaires de développement ;
- Mise à niveau des capacités et des moyens de l'Administration publique pour assurer la continuité des services publics ;
- Amélioration de l'efficacité de l'administration et de qualité des services délivrés aux usagers ;
- Promotion d'une administration de développement et de proximité ;
- Promotion d'un cadre de dialogue et de reddition de comptes entre les institutions publiques et la population.

L'amélioration de la gouvernance dans tous les secteurs est un défi majeur pour le développement durable. Le PNRCME-DD adopté par le Gouvernement togolais en 2015 et appuyé par le PNUD s'inscrit dans cette dynamique. Ce programme traduit la volonté du Gouvernement de bâtir des capacités réelles de conception et d'exécution de politiques et programmes de développement durable. Aussi, le PNUD en collaboration avec l'UNDESA apporte-t-il son appui à travers la composante 2 « Gouvernance administrative et institutionnelle » du programme de pays (2014-2018) intitulée « Gouvernance pour l'accélération de la croissance inclusive (GOPAC) ».

La stratégie retenue pour la modernisation du travail gouvernemental procède du renforcement de l'efficacité du travail gouvernemental et de l'amélioration de la coordination de l'action gouvernementale. Elle consiste à assurer : i) la normalisation et la formalisation du travail gouvernemental, ii) le pilotage efficace de l'action gouvernementale, iii) l'effectivité de la coordination intra et interministérielle et (iv) l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dans cette logique, le PNRCME-DD adopté par le Gouvernement togolais en 2015 et appuyé par le PNUD prend en compte les recommandations des EGAP.

Les objectifs du projet correspondent aux axes et priorités stratégiques du Gouvernement et du PNUD. La pertinence du projet est bonne. : Pertinence très satisfaisante

3.2 Efficacité

L'analyse de l'efficacité du projet « **Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat** » porte sur le niveau de réalisation des activités et de la responsabilité des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre dudit projet.

Au niveau de réalisation des activités planifiées : Méthode de suivi-évaluation

Il s'agit dans cette rubrique d'évaluer les mesures appropriées qui sont prises pour atteindre les objectifs et de voir si les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre de manière adéquate les objectifs du projet.

Le taux d'exécution technique et financier a été effectif à travers la mise en œuvre les Plans de Travail Annuels (PTA). Ainsi de 2014 à 2018 cinq PTA ont été exécutés.

Lorsqu'on considère les indicateurs qui sont définis et les résultats qui doivent être atteints par l'évaluation suite à la réalisation des activités planifiées, on peut affirmer que les bonnes options sont prises pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Cependant, selon les rapports et les données de terrain, le taux d'exécution des activités planifiées reste faible avec respectivement **47% en 2014, 19% en 2015, 48% en 2016 et 67% en 2017.**

Au niveau des types d'outils et niveau d'utilisation des outils de suivi-évaluation

Les PTA et les rapports d'activités trimestrielles et annuels, les réunions de suivi, des revues annuels et semestriels constituent les méthodes et outils de suivi du projet. Le Secrétariat Général du Gouvernement est l'Unité de Coordination chargée du suivi-évaluation des PTA. Cette Unité se met progressivement en place avec des résultats mitigés. Il faut signaler que dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre, le choix des actions prioritaires émane du gouvernement par l'entremise du Secrétariat Général du Gouvernement. Le décalage constaté dans le choix des activités des PTA n'a pas permis au SGG de faire un suivi véritable des activités planifiées.

Au niveau de l'analyse de l'efficacité des acteurs techniques impliqués dans l'exécution du projet

La logique d'intervention du projet « Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat » à travers la réalisation des PTA est fondée sur une approche progressive, intégrée et globale qui met en exergue une activité de facilité et de mise en œuvre de Projet National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat – Développement Durable de (PNRCME-DD). La stratégie d'intervention s'articule autour des activités de :

- Renforcement des capacités ;
- Mobilisation des ressources ;
- Communication ;
- L'élaboration des outils.

Les acteurs clés de mise en œuvre sont entre autres : le Secrétariat Général du Gouvernement, le Ministère de la Planification du Développement, le Ministère de la Fonction Publique et le Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Locales

○ *Le Secrétariat Général du Gouvernement*

Le Secrétariat Général du Gouvernement est considéré comme l'unité de Gestion de projet d'Appui au Renforcement des Capacités et à la Modernisation de l'Etat – Développement Durable (PNRCME – DD). Il conduit les différents processus de diagnostic pour l'élaboration des PTA. Les actions de renforcement des capacités du personnel des différents ministères et l'élaboration des lois et textes liés aux réformes administratives ont été conduites par le SGG en collaboration avec les ministères concernés.

Le PNRCME-DD est présenté à diverses réunions avec les PTF, les différents secteurs ministériels et autres institutions dans le cadre de l'élaboration du Plan National de Développement (PND), de la préparation et de la participation du Togo au Forum de Haut Niveau sur les ODD et d'autres programmes initiés par le gouvernement.

Toutefois, le SGG a déploré le manque de ressources surtout financières qui ont été un handicap pour une meilleure intervention sur le terrain. Dans le cadre de ce projet, le reporting de certaines activités des PTA et les actions financées par les autres bailleurs ont été les difficultés majeures rencontrées dans la mise en œuvre du PNRCME-DD.

○ *Le Ministère de la Planification du Développement*

Le Ministère de la Planification du Développement est l'un des ministères prioritaires dans la mise en œuvre du programme de national de Renforcement de capacité et de Modernisation de l'Etat. Dans le cadre de l'appui au développement des capacités, le Ministère a bénéficié des activités phares comme les mécanismes de mobilisation des ressources et des PTF, et de la formation de 13 étudiants en statistiques et démographie dans trois grandes écoles africaines lauréats de la promotion 2016 dans le cadre du renforcement des compétences de l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques Démographiques (INSEED).

A ce jour, le souci majeur de ce ministère est de définir un cadre global de Gestion des Ressources Humaines basé sur la performance. Il s'agit donc d'identifier et de renforcer les cadres du ministère dans les domaines de la planification, du suivi – évaluation et de la statistique.

○ *Le Ministère de la fonction publique*

Le Ministère de la Fonction publique a été le moteur du programme de réforme et de modernisation de l'administration publique démarré en 2014. Ce programme fut suivi en 2016 par une étude préparatoire sur la mise en œuvre du projet national de renforcement des capacités. A cet effet des outils ont été élaborés. La mobilisation

de ces outils a conduit à l'implication des différents acteurs pour l'élaboration du rapport final sur la modernisation de l'administration publique, des rapports périodiques ou annuels et le document sur la modernisation de l'administration publique.

Le document de modernisation de l'administration publique fait référence à cinq (05) piliers qui sont pris en compte dans l'élaboration des différents PTA. Il s'agit de :

- Réviser les capacités des ressources humaines ;
- Réorganiser les ministères et les institutions ;
- Simplifier les procédures et méthodes de travail ;
- Améliorer la coordination de l'action gouvernementale ;
- Assurer une communication interne et externe.

Dans cette logique, les activités dont a bénéficié le ministère de la fonction publique recouvre les domaines de la communication par l'organisation des séminaires, ateliers et tables rondes, la mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités et l'élaboration des outils. Ainsi, ces outils suivants sont élaborés et disponibles dans ledit ministère. Il s'agit du Plan National de Développement des Compétences, de la Stratégie nationale de Gestion des Ressources Humaines.

Par ailleurs, l'efficacité de l'action gouvernementale passe également par la rapidité dans le traitement des dossiers des bénéficiaires des services publics. Or il est souvent reproché à l'administration publique sa lenteur dans la délivrance de certains actes. La solution c'est d'identifier d'abord ces actes et d'étudier dans quelle mesure les procédures et formalités de leur acquisition peuvent être allégées. Pour l'année 2017, la Direction générale de la fonction publique a été identifiée, compte tenu des inquiétudes que les usagers soulèvent depuis quelques années concernant la lenteur dans le traitement de certains actes notamment les mises en congé de formation, les nominations, les titularisations et les intégrations. Un atelier a été organisé en Octobre 2017 avec les acteurs de cette direction afin d'examiner ces problèmes. A l'issue de l'atelier, l'édition 2017 des « journées administration rapide de proximité » organisées par les ministères en charge de la Justice et de la Sécurité, est en cours d'achèvement (la clôture de ces journées est prévue pour le 15 décembre 2017).

o ***Le Ministère de l'Administration du territoire et du développement des collectivités locales***

Dans le cadre de la décentralisation, l'appui technique et financier du PNUD a permis à une étude diagnostic, de définir la feuille de route de la décentralisation. Ainsi, en 2016 un atelier national sur la décentralisation a été organisé. Cet atelier a permis de finaliser le contenu du programme de la décentralisation qui s'articule autour de neuf (09) points. La finalité des activités des PTA a conduit l'adoption de la loi sur la décentralisation et à relancer le processus de la décentralisation au Togo.

Dans ce cadre un (01) consultant international et un (01) consultant national ont été recrutés courant novembre 2017 afin de mener une étude sur la déconcentration des services publics assortie d'une charte de déconcentration. La charte est disponible actuellement ainsi que des recommandations pour améliorer la déconcentration au Togo.

En matière de ressources humaines, le gouvernement à travers le ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales (MATDCL), doit mettre à la disposition des communes, un personnel qualifié à même de suivre les formations et de capitaliser les expériences réalisées durant l'exécution du programme. Il s'agit de :

- un secrétaire général pour la commune de Kpalimé ;
- un directeur administratif et financier par commune ;
- un chef des services techniques par commune ;
- un technicien supérieur de génie civil par commune.

Au total dix (10) agents à déployer dans les trois communes bénéficiaires : Kpalimé, Sokodé et Tsévié.

Au niveau de la visibilité des résultats attendus au niveau national

Pour la visibilité des résultats attendus les canaux de communication utilisés ont porté sur les ateliers nationaux, les séminaires gouvernementaux, la table ronde de haut niveau, les séances de renforcement de capacités qui ont servi de cadre de promotion du processus d'appui au renforcement de capacités et de modernisation de l'Etat.

Il faut aussi noter que l'amélioration des différents textes, documents, recueils et lois ont énormément contribué à rendre effectif le PNR-CME-DD. A titre d'exemple, l'on peut mentionner :

- Le Plan National de Développement des Compétences ;
- La Stratégie Nationale de Gestion Prévisionnelle des Compétences ;
- La Stratégie nationale de Gestion des Ressources Humaines ;
- La charte sur la déconcentration
- La politique nationale sur la décentralisation ;
- Les rapports périodiques ou annuels et
- Le document de référence sur la modernisation de l'administration publique.
- etc.

Le taux de satisfaction des bénéficiaires du projet diffère selon la pléthore d'acteurs interviewés sur le terrain. Ils n'ont pas manqué d'exprimer leur satisfaction par rapport à la logique d'intervention du projet « Renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat » et surtout le caractère inclusif des différents diagnostics ayant conduit à l'élaboration du PNR-CME-DD.

Ainsi voici à cet effet, l'appréciation de certains ministères impliqués dans la mise en œuvre : le taux de satisfaction est de 50% pour un cadre du ministère de la planification du développement. Ce taux est égal 80% pour des cadres du Secrétariat général du Gouvernement et Ministère de la Fonction publique. Dans l'ensemble tous les acteurs ont été unanimes à reconnaître le bien fondé du PNR-CME-DD pour l'élaboration et la mise en œuvre du PND.

Au total, il apparaît clairement que pour la plupart des éléments d'efficacité analysés, le projet n'a pas fait preuve d'une grande efficacité. Aussi peut-on en conclure que l'efficacité globale du projet est moyenne

3.3 Efficience

L'information financière est très limitée, les données sont rares. Il ne nous est pas possible de vérifier en détail l'utilisation des fonds, à partir des seuls rapports financiers globaux qui ne permettent pas d'associer les dépenses aux produits ou activités. Le tableau ci-dessous donne la situation des données financières obtenues

Période	Montant budgétisé dans le PTA	Montant dépensés
2014	1442880	Non parvenu (NP)
2015-2016	2 157 344	NP pour 2015 852,781.92 en 2016
2017-2018	1 664 792	811,656.09 en 2017 315,939.29 pour 6 mois en 2018 (Janvier à Juin 2018)

Sommairement, les fonds ont été principalement utilisés :

- Les activités concourant à l'amélioration du cadre juridique et à l'efficacité de fonctionnement des services de l'Etat
- Les activités visant à soutenir et à mieux assurer le développement des compétences du personnel de l'administration publique
- Les activités visant à améliorer les capacités de coordination de l'action gouvernementale
- Les activités visant à simplifier les procédures et formalités administratives
- Activités de vulgarisation, d'appropriation et de mise en œuvre du PNR-CME-DD
- Activités rentrant dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation et des élections locales dans un processus concerté et inclusif

L'absence de documentation permettant de connaître précisément ce qui a été acheté, ce qui a été distribué à qui, où et quand est inquiétante. Une gestion efficiente des fonds documente les coûts par objectif, cible, activité, période, gère ses coûts unitaires, dose ses frais généraux et ses coûts variables.

Néanmoins les différents rapports trimestriels et annuels de 2014 à 2016 comprennent des informations permettant de mesurer l'efficacité des activités et du projets en précisant : Critères de qualité (Appréciation du bénéficiaire, Etat

des ressources affectées, Respect du délai) et le résumé financier (Budget de l'activité, les dépenses réels, la balance). Ces informations reflètent la préoccupation d'efficacité dans les rapports.

Les facteurs affectant l'efficacité du projet sont souvent évoqués (volonté politique faible, appropriation nationale faible, insuffisance de cadre qualifié, capacités faibles), mais au global, peu pris en compte.

Globalement, l'utilisation des ressources, des compétences et du temps apparaît comme une préoccupation marquée du projet, reflétée dans une recherche d'optimisation. Mais cet élan est freiné par les procédures administratives : L'efficacité du projet est moyenne

3.4. Impact

En général, les impacts d'un projet apparaissent plusieurs années après la mise en œuvre. Mais, un certain nombre « effets immédiats » peuvent être appréhendés dès la fin du projet et même pendant sa mise en œuvre.

Mesures des effets au niveau des structures, missions et normes juridiques

L'appui à la coordination des activités au niveau des ministères se poursuit, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du PNRCME-DD et de l'élaboration du Plan National de Développement. Le suivi est en cours afin que les textes juridiques, les cadres organiques et les contrats d'objectifs des principaux responsables de ces ministères soient programmés et adoptés au niveau du Conseil des Ministres.

Depuis 2009, des audits ont été réalisés dans l'administration publique selon une démarche méthodologique harmonisée avec l'appui du PNUD. Ils ont porté aussi bien sur les services centraux et déconcentrés des ministères et institutions que sur leurs services et institutions rattachés.

L'analyse diagnostique a couvert, de manière très détaillée : les missions et attributions, l'architecture organisationnelle, les moyens humains, matériels et financiers, de même que les procédures de gestion administrative et budgétaire, et les mécanismes de coordination. Elle a abouti à en termes d'effets à l'élaboration :

- de normes d'organisation des services de l'administration publique ;
- de normes de création des structures de l'administration publique ;
- de normes d'accès aux emplois de l'administration publique ;
- d'un nouveau schéma de structuration fonctionnelle et organique précisant pour chaque structure les attributions/activités ou tâches ;
 - d'une nomenclature des postes figurant dans le nouveau schéma ;
 - de fiches descriptives de ces postes ;
 - d'un schéma de mise en adéquation des profils aux postes du nouveau schéma.

La revue documentaire a permis de mesurer les effets de certaines actions au niveau des structures, missions et normes juridiques. Dans la logique de promouvoir un cadre institutionnel pragmatique des projets de textes et décrets d'application ont été pris.

Au niveau de l'organisation, trois (03) projets de texte ont été élaborés et adoptés en conseil des ministres pour traduire dans les faits les conclusions de ces travaux. Il s'agit des décrets :

- n° 2011-178/PR du 07 décembre 2011 fixant les principes généraux d'organisation des départements ministériels ;
- n° 2012-004/PR du 29 février 2012 relatif aux attributions des ministres d'Etat et ministres ;
- n° 2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels.

Pour renforcer les bases institutionnelles de la réforme administrative, deux organes ont été créés. Il s'agit de la Commission Nationale de Coordination de la Réforme de l'Administration Publique (**CONCRAP**), présidée par le Premier Ministre, et le Comité Technique de Réforme de l'Administration Publique (**CTRAP**), présidé par le Secrétaire Général du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative.

La CONCRAP a été créée par arrêté n°2007-021/PMRT du 22 juin 2007 et a pour mission d'arrêter les grandes orientations nationales en matière de réforme et d'assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des conclusions et recommandations des états généraux de l'administration publique. Elle se réunit en session ordinaire, une fois par trimestre. Son secrétariat est assuré par le bureau du CTRAP qui, entre autres, a pour missions d'assurer la coordination technique et de proposer des programmes et projets concourant à la réalisation de la réforme. Le CTRAP a été créé par arrêté n°2007-021/PMRT du 22 juin 2007, animé par 10 membres nommés par arrêté n° 1281/MTEFP du 31 octobre 2007 et modifié par arrêté n° 1504/MFPRA du 06 octobre 2008

Plusieurs comités ad hoc de soutien à la réforme de l'administration publique ont été créés, en 2011 et 2012, pour conforter les différentes réformes qui ont été menées jusqu'ici. Ces comités participent de la stratégie d'appropriation et d'internalisation des actions entreprises. Aussi fonctionnent-ils sur la base de plans d'action détaillés assortis de chronogrammes et sont dotés de moyens. Il s'agit :

- **de la Cellule de Contrôle des Effectifs et de la Masse Salariale (CEEMS)** Créée par arrêté n° 3093/MFPRA du 15 octobre 2010 et animée par neuf (9) membres nommés par arrêté n° 3094/MFPRA/CAB du 15 octobre 2010 ;
- **de la Cellule de Gestion du Site Web** Créée par décision n° 030/MFPRA du 20 janvier 2010 et animée par cinq (5) membres nommés par décision n° 031/MFPRA/CAB du 20 janvier 2010 ;
- **du Comité Interministériel Chargé de trouver des solutions aux problèmes de diplômes et leur classification** créée par arrêté n° 3268/MFPRA du 03 novembre 2010 et animée par dix (10) membres nommés par arrêté n° 3686/MFPRA/CAB du 06 décembre 2010
- **de la Commission de Contrôle des Marchés Publics et Délégations de Service Public** créée par arrêté n° 3214/MFPRA du 27 octobre 2010 et animée par cinq (5) membres nommés par arrêté n° 3215/MFPRA du 27 octobre 2010 ;
- **de la Commission de passation des Marchés Publics et Délégation de Service Public** créée par arrêté n° 3215 Bis/MFPRA du 27 octobre 2010 et animée par cinq (5) membres nommés par arrêté n° 3216/MFPRA du 27 octobre 2010 ;
- **de la Cellule d'appui au suivi et à la coordination des activités de la réforme administrative** créée par décision n° 568/MFPRA du 30 décembre 2009 et animée par cinq (5) membres nommés par décision n° 066/MFPRA/CAB du 01 février 2010 ;
- **de la Cellule d'Information et de Sensibilisation des Agents Publics sur le VIH/SIDA** créée par décision n° 726/MFPRA du 15 octobre 2010 et animée par neuf (9) membres nommés par décision n° 727/MFPRA/CAB du 15 octobre 2011 ;
- **du Comité ad hoc sur l'archivage et la documentation dans l'administration publique** créée par arrêté n° 1687/MFPRA du 25 mai 2011 et animé par neuf (9) membres nommés par arrêté n°1699/MFPRA/CAB du 25 mai 2011 ;
- **de la Cellule de Communication sur la Réforme et la Modernisation de l'Administration Publique** créée par arrêté n° 1688/MFPRA du 25 mai 2011 et animée par sept (7) membres nommés par arrêté n° 1698/MFPRA/CAB du 25 mai 2011.

Les effets de ces réformes au niveau de l'administration publique sont de rationaliser les structures et les emplois au sein des administrations, de rétablir les adéquations nécessaires en vue d'améliorer l'efficacité du fonctionnement des ministères au regard des missions et attributions qui leur sont dévolues, et de mettre les profils en adéquation avec les postes à occuper. *Du fait de l'ampleur de la tâche, plusieurs partenaires au développement se sont engagés, à la suite du PNUD, pour permettre au gouvernement de mener ces exercices dans un délai raisonnable permettant d'en assurer l'efficacité.*

Mesures des effets au niveau de l'environnement de travail motivant et moderne

Il se dégage, aussi bien de la revue documentaire que des entretiens avec les personnes ressources clés de l'administration publique et de ses partenaires, la vision suivante : « Bâtir une administration solide, innovante et performante, animée par des femmes et des hommes de qualité ». Cette vision est arrimée au PNRME-DD élaboré

par le Gouvernement togolais, au sortir d'une longue période de léthargie, en vue de faire du Togo un pays émergent à l'horizon 2030.

La stratégie retenue pour la modernisation du travail gouvernemental procède du renforcement de l'efficacité du travail gouvernemental et de l'amélioration de la coordination de l'action gouvernementale. Elle consiste à assurer : i) la normalisation et la formalisation du travail gouvernemental, ii) le pilotage efficace de l'action gouvernementale, iii) l'effectivité de la coordination intra et interministérielle et (iv) l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Partant de là, la normalisation et la formalisation du travail gouvernemental répond au souci de disposer d'un cadre de travail approprié pour permettre à l'administration publique d'encadrer et de propulser un développement durable. Plusieurs mécanismes et outils de coordination de l'action gouvernementale sont mis en œuvre depuis 2009, dont les plus apparents sont : i) la matrice des résultats, ii) les lettres de missions et le guichet de suivi, iii) les séminaires gouvernementaux.

S'agissant de la « Matrice des résultats », elle reflète les engagements du Président de la République pour le quinquennat 2010/2015 et du Premier ministre contenus dans sa Déclaration de Politique Générale (DPG), ainsi que les orientations du DSRP-C. Cette « Matrice des résultats » présente les allocations disponibles pour les mesures et actions à mettre en œuvre et celles à mobiliser durant le quinquennat. Les indicateurs de réalisation sont affinés pour les différentes activités de la matrice, de même que les indicateurs du niveau de satisfaction des populations.

Les lettres de missions sont inaugurées depuis 2008 et leur usage comme outils d'appui à la coordination de l'action gouvernementale est devenu réel. Le secrétariat général du gouvernement prépare les avant-projets de lettres de mission dans le courant du dernier trimestre qui précède l'année concernée et s'en suit un processus de validation avec le ministère en charge qui aboutit à ladite lettre de mission finalisée, document d'engagement adressé par le Premier Ministre à chacun des membres du gouvernement.

Il faut préciser que sur le plan des méthodes et des outils de travail, et dans le nouvel esprit de la recherche de l'efficacité et de la performance dans le travail gouvernemental, la lettre de mission constitue un véritable mécanisme qui concourt à la performance de l'administration. Aujourd'hui, la lettre de mission est suffisamment portée par les acteurs ministériels et constitue le document de référence au cours d'une année.

Le Premier ministre a pris, par ailleurs, une circulaire relative à l'installation des ministres, à l'organisation des cabinets ministériels¹ et au travail gouvernemental. Cette circulaire est réactivée à l'occasion de chaque remaniement ministériel et permet aux membres du gouvernement de prendre connaissance des premières directives relatives à leur installation, à la composition des cabinets et aux modalités de nomination de leurs membres, ainsi qu'aux profils. Elle rappelle aussi quelques dispositions concernant le fonctionnement, l'organisation et les méthodes de travail du gouvernement.

Au niveau du gouvernement, et au-delà des conseils de cabinet, la coordination de l'action gouvernementale s'est enrichie d'une démarche qualitative avec l'instauration de séminaires gouvernementaux, qui sont autant d'occasions, pour les membres du gouvernement, non seulement d'apprendre les uns des autres, mais aussi de se mettre à niveau collectivement sur de nouvelles approches ou de nouvelles techniques de gestion de la chose publique.

En ce qui concerne le pilotage de l'action gouvernementale et le suivi de la performance des ministères, la primature a mis en place, par arrêté n° 2009-031/PMRT du 12 juin 2009, un comité interministériel de suivi de la mise en œuvre des actions prioritaires programmées par le gouvernement. La revue trimestrielle préparée par le comité est présidée par le Premier ministre et a permis depuis lors de booster les performances des ministères en matière de capacité d'absorption des ressources. En effet, le taux moyen d'exécution des dépenses publiques est passé d'environ vingt (20) à trente (30) pour cent les années précédentes à cinquante pour cent (50%) pour l'année 2011.

¹ L'organisation des cabinets ministériels est aujourd'hui régie par les décrets n°2011-178/PR du 07 décembre 2011 fixant les principes généraux d'organisation des départements ministériels et n°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels. Ce dispositif est complété par le décret n°2012-004/PR du 29 février 2012 relatif aux attributions des ministres d'Etat et ministres.

Le comité tient des revues mensuelles de suivi des lettres de mission et des plans d'investissement avec tous les ministres accompagnés de leurs collaborateurs. Les difficultés rencontrées par les différents ministères dans l'élaboration des plans de passation des marchés d'engagement des dépenses ont amené le Premier Ministre à solliciter l'appui du PNUD pour la création d'un centre de services du gouvernement. Cette action vise à améliorer rapidement les performances des ministères et renforcer les capacités des membres des différentes commissions de passation et de contrôle des marchés publics.

Enfin, la création d'une cellule d'Analyse Economique est prévue, avec le soutien de la Banque Africaine de Développement (BAD) et du PNUD. L'objectif général de la création de cette cellule consiste à aider le Premier ministre dans le pilotage du développement et à mettre en place un appui adapté au contexte d'urgence.

Cette cellule se veut une structure intelligente d'aide à la décision et à l'action de manière à :

- renforcer la capacité de la primature dans la formulation des politiques, l'analyse des réformes économiques et financières et des actions de développement ;
- renforcer la coordination de l'action gouvernementale et la concertation avec les différents acteurs nationaux et internationaux au développement ;
- mettre en place les interfaces nécessaires entre la primature, les ministères chargés des finances et de la planification d'une part, et avec les autres ministères sectoriels d'autre part, notamment en matière de programmation, budgétisation et d'exécution des politiques publiques.

La cellule d'étude et d'analyse économique répond à la mission de coordination de l'action gouvernementale dévolue au Premier ministre et se justifie par l'obligation de résultats qui découle des grandes orientations du Président de la République, de la Déclaration de Politique Générale du Premier ministre et de la « vision 2030 » du Président de la République et des Togolais sur leur pays. Son opérationnalisation est subordonnée au financement attendu de la Banque Africaine de Développement (BAD) ou d'un autre partenaire technique et financier.

Sur le plan de la coordination intra et interministérielle des efforts ont été axés sur les pratiques de travail et ont permis d'instituer divers mécanismes articulés autour d'une gestion axée sur les résultats privilégiant le partage de l'information. Il en est ainsi notamment de la tenue d'une **réunion de cabinet hebdomadaire** présidée par le Premier ministre à côté des réunions hebdomadaires du conseil des ministres présidées par le Président de la République ; l'instauration d'une **réunion mensuelle de coordination interministérielle** présidée par le secrétaire général du gouvernement qui réunit les secrétaires généraux et les directeurs de cabinet des ministères.

Les départements ministériels tiennent quant à eux des réunions hebdomadaires conformément à la circulaire du Premier ministre, à l'instar du ministre de la fonction publique et de la réforme administrative qui organise une réunion de cabinet tous les lundis. De même, une réunion opérationnelle rassemble, tous les vendredis, autour du secrétaire général du département, (réunions restreintes et réunions élargies), les chefs des services techniques du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (direction générale de la fonction publique, direction de la gestion informatique du personnel de l'Etat, Ecole Nationale d'Administration), et les responsables des comités créés à l'effet d'assurer un meilleur suivi des activités de réforme.

Toutes ces réunions font l'objet de compte-rendu et/ou de procès-verbal archivés au niveau du secrétariat général du gouvernement et de chacun des ministères concernés afin de consolider la mémoire institutionnelle au sein de l'Etat et de l'administration.

Toujours dans le souci d'efficacité de l'action gouvernementale, La promotion de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'une des priorités. Les premières actions ont consisté à : (i) élaborer un schéma directeur pour l'archivage et la documentation dans l'administration publique ; (ii) développer une stratégie pour l'implantation de l'administration électronique ; (iii) élaborer le cadre juridique adéquat et (iv) réaliser des actions pilotes catalytiques.

Pour s'assurer de l'élaboration du schéma directeur pour l'organisation générale des archives et de la documentation dans l'administration publique, une étude relative à l'organisation des archives et de la documentation au sein de l'administration publique a été réalisée dans le but de doter les institutions administratives nationales d'une véritable infrastructure archivistique et documentaire. L'étude a visé l'organisation rationnelle des

archives et de la documentation au sein de sept (7) institutions et ministères pilotes², en vue d'une meilleure gestion de l'information et de l'amélioration des conditions d'archivage et de conservation des documents administratifs. Elle a permis de : i) faire un diagnostic exhaustif de la fonction documentation et archives des ministères et institutions ciblés assorti d'une proposition spécifique de réforme en profondeur portant sur les normes, les procédures et outils, les ressources humaines, les infrastructures et équipements ; et ii) concevoir un schéma directeur pour l'organisation générale des archives et de la documentation dans l'administration publique.

Une étude de faisabilité détaillée du projet d'administration électronique a été réalisée et a permis de disposer :

- une analyse exhaustive de l'existant en matière de déploiement des systèmes d'information et de communication au sein de l'administration togolaise, avec un accent particulier, sur certains ministères clés a été réalisée ;

- un schéma directeur de l'informatisation et de développement des TIC et la promotion de l'e-administration (à l'échéance de décembre 2015) ;

- une plateforme Intranet gouvernemental et un plan d'actions prioritaires ;

- un Programme National de Gestion de l'E-Administration (PNGEA) a été élaboré et sa mise en œuvre amorcée en 2009, essentiellement grâce à l'appui du PNUD. Il comporte une trentaine de projets dits structurants à exécuter entre 2010 et 2015. Son coût est estimé à 6.510 millions de francs CFA soit 10 millions d'euro.³ La coopération avec la Chine vient de permettre la mobilisation de 25 millions de dollars US pour le financement global du programme e-gouvernance.

Pour l'introduction des TIC dans les services de l'administration publique, un corpus juridique a été élaboré en vue de déterminer les dispositions devant encadrer la société de l'information au Togo. Au total, 07 avant-projets de textes ont été élaborés et sont en attente d'adoption. Ils portent sur :

- la société de l'information
- la protection des données personnelles, visant la confidentialité et la sécurité de la Communication et des transactions électroniques;
- la cybercriminalité;
- la cyber sécurité, le chiffrement des données et la signature numérique;
- les transactions électroniques;
- les messages de données et sur la signature électronique;
- la charte pour l'utilisation de l'Internet dans l'administration.

La stratégie a consisté à introduire progressivement les TIC dans le fonctionnement des services de l'administration publique. A ce titre,

- la primature (et services annexes) et le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative sont aujourd'hui interconnectés par une liaison radio ;

- un système de gestion du personnel de l'administration publique a été conçue en vue d'améliorer les performances en matière de gestion des ressources humaines de l'Etat⁴ ;

- un système intégré de gestion des décisions du conseil des ministres et du suivi des ordres de missions⁵ a été développé et une expérience pilote d'archivage géré électroniquement est menée au SGG ;

² Il s'agit des ministères et institutions audités en 2009.

³ Cf. synthèse cadre stratégique national e-administration.

⁴ Livraison fin 1^{er} semestre 2012.

⁵ Idem

- un site web centralisé du gouvernement www.gouv.tg intégrant 05 ministères pilotes⁶ a été implanté et des cellules IT chargées de la consolidation, du contrôle et de la validation des données à mettre en ligne constituées ;
- un appui⁷ est apporté à l'opérationnalisation du JO numérique (confection et édition) et l'archivage électronique ;
- des points focaux IT ont été institués et la fonction informatique valorisée dans tous les ministères ;
- environ 600 comptes d'adresse électronique professionnelle dans le domaine gouv.tg ont été créés et facilitent la communication entre les services ;
- un équipement d'appoint quatre PC, un portable a été fourni à tous les ministères.

Mesures des effets au niveau de la relance du processus de décentralisation

Le Togo a hérité d'une administration très centralisée avec une concentration des services à la capitale. Cette situation a eu pour conséquence la convergence de toutes les affaires administratives de la périphérie vers le centre, entraînant ainsi des lourdeurs administratives dans le traitement des dossiers et la paralysie du système administratif.

Les activités menées dans le cadre de la relance du processus de décentralisation ont porté sur :

- contribution à la mise en œuvre des résultats et recommandations de l'atelier sur la décentralisation de décembre 2016 ;
- activités relatives au plan de travail annuel (PTA), volet décentralisation et gouvernance locale du PNCRCME-DD ;
- participation au séminaire-atelier de renforcement des capacités des préfets et secrétaires généraux de préfectures et de communes ;

Dans ce cadre un (01) consultant international et un (01) consultant national ont été recrutés courant novembre 2017 afin de mener une étude sur la déconcentration des services publics assortie d'une charte de déconcentration.

Suivant les nouvelles orientations adoptées au cours de l'atelier, pour la poursuite du processus de décentralisation, les effets ci-dessous ont été répertoriés :

La révision du cadre juridique de la décentralisation, notamment la loi n°2007-011 du 13 mars 2007, relative à la décentralisation et aux libertés locales et ses textes d'application, de l'élaboration de nouveaux textes, de la mise en place d'un dispositif institutionnel allégé, de la création de communes suivant le principe de communalisation intégrale. Rappelons que les résultats de l'atelier ont été adoptés en conseil des ministres le 19 décembre 2016, suite à une communication du ministre de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales y relative.

S'agissant du cadre juridique, plusieurs textes font l'objet de relecture notamment la loi de 2007, relative à la décentralisation et aux libertés locales et la loi portant coopération entre les collectivités territoriales et l'avant-projet de loi sur le transfert de compétences et de ressources de l'Etat vers les collectivités territoriales a été élaborée.

Au cours de l'atelier sur la décentralisation, un dispositif institutionnel à trois niveaux a été présenté mais la recommandation y relative est d'alléger le dispositif institutionnel afin de le rendre plus fonctionnel. A cet effet, un conseil national de suivi de la décentralisation a été créé par le Décret n°2017/PR, portant création, organisation et fonctionnement du conseil national de suivi de la décentralisation (CNSD) du 19 janvier 2017.

Le séminaire-atelier de renforcement des capacités des préfets et secrétaires généraux de préfectures et de communes a été organisé. L'objectif du séminaire-atelier est de renforcer les capacités des préfets, des secrétaires généraux de préfectures et de communes en matière d'administration et de gestion publique. Cette formation a

⁶ Primature-Secrétariat général du gouvernement, ministère de la fonction publique et de la réforme administrative, ministère des affaires étrangères et de la coopération, ministère de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire, ministère de l'économie et des finances.

⁷ L'Union Européenne a assisté le gouvernement sur l'édition du journal officiel numérique et la Banque Africaine de Développement pour des équipements et des formations en 2011.

permis aux différents préfets et secrétaires généraux de produire des documents de qualités respectant les normes de rédaction administratives.

Les effets sur les femmes et les hommes

Les changements observés auprès du personnel de l'administration ont été manifestes à travers les programmes de renforcement des capacités. L'objectif visé par ces séances est de permettre un partage de connaissances et l'harmonisation des pratiques. Entre autres on peut citer :

- Le séminaire gouvernemental sur la transformation de la gouvernance et de l'administration publique pour la mise en œuvre de l'agenda 2030 pour le développement durable, qui a été organisé les 16, 17 et 18 mai 2017 avec l'appui du PNUD et de UNDESA.
- Le séminaire a été organisé en deux (02) sessions : une session pour les membres du gouvernement (40 participants dont 35 hommes et 05 femmes) présidée par le Premier ministre et une session pour les Secrétaires Généraux, les Directeurs de Cabinet et autres hauts cadres de l'administration publique, du privé et de la société civile (139 participants dont 125 hommes et 14 femmes).
- La Primature à travers le Secrétariat général du Gouvernement a organisé, dans le cadre du PNCME-DD, un atelier de formation en logistique et en technique de rédaction administrative au profit des directeurs de cabinet et secrétaires généraux des ministères les 26 et 27 octobre 2017 à la salle CEDEAO du centre administratif des services économiques financiers (CASEF) à Lomé
- La même formation a été organisée à l'attention des préfets, des secrétaires généraux de préfectures et des directeurs des services régionaux au cours de deux (02) sessions les 27 & 28 novembre 2017 et les 29 & 30 novembre 2017 respectivement à Kara et à Atakpamé.

A travers ces activités, le PNCME-DD ambitionne une meilleure performance des agents de la fonction publique et une plus grande efficacité des services publics

Le projet satisfait le critère d'impact (effets directs), principalement sur les mesures des effets au niveau de l'environnement de travail motivant et moderne, la relance du processus de décentralisation et sur les femmes et les hommes bénéficiaires.

3.4 Durabilité

L'analyse de la durabilité va se faire en deux temps. Dans un premier temps, nous allons apprécier le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires et dans un second temps, nous allons analyser les capacités des partenaires et bénéficiaires à poursuivre les activités.

Niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires

Il est reconnu que la durabilité d'un projet passe par le degré d'implication et d'engagement des différents acteurs dans les ministères, dans les services et la population en général.

Le projet dans sa mise en œuvre a associé tous les ministères et surtout les ministères prioritaires qui ont joué un rôle important dans la réalisation des activités. Il s'agit des ministères de fonction publique, du travail et de la réforme administrative de la planification du développement, et l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales. Dans les différents ministères, les secrétaires généraux ont servi de point focal dans la mise en œuvre du projet. Des Plans de travail annuels sont élaborés avec l'ensemble de ces ministères sont exécutés conformément aux lettres d'accord PTA signées entre le gouvernement et le PNUD. Les activités de renforcement de capacités ont été organisées à leur intention pour leur donner les compétences nécessaires pour œuvrer à la pérennisation des acquis du projet.

Capacités des partenaires et bénéficiaires à poursuivre les activités

Il existe des structures et les facteurs qui ont réellement milité en faveur de la durabilité technique de ce projet. Entre autres, on peut citer :

- le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) : son existence couplé du Conseil technique Principal de la primature faisant office de l'unité de gestion et de coordination du PNCME-DD;
- les différents comités ad hoc de soutien à la réforme de l'administration publique et la Commission Nationale de Coordination de la Réforme ont été créés pour rendre le processus de réforme durable ;
- l'existence des compétences nationales en l'occurrence les Secrétaires Généraux des ministères qui continueront suivi-évaluation des acteurs locaux ;
- la collaboration entre le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) les différents ministères est un atout indispensable à la pérennité des résultats du projet ;
- les divers outils élaborés à partir des différentes activités menées de même les documents stratégiques, les projets textes, les lois et les décrets d'application constituent des facteurs dynamiques de référence de pérennisation des acquis du projet.

Le projet satisfait le critère de durabilité, principalement en raison du transfert des compétences par le passage d'expert nationaux dans le cadre du projet à cadres dans les départements ministériels

IV. RECOMMANDATIONS

Au regard de l'analyse des données collectées et des observations faites sur le terrain lors des entretiens avec les différents acteurs intervenant dans la mise en œuvre du projet, il est important de formuler quelques recommandations.

Recommandation concernant le projet

- Poursuivre le projet dans la nouvelle programmation du PNUD

Recommandations concernant la suite

- Mettre sur pied l'unité de gestion de coordination du PNCME-DD;
- Mettre en place un système de suivi-évaluation des objectifs et des PTA du PNCME-DD;
- Ériger le ministère de la Planification et de Développement en cheville ouvrière pour coordonner les activités les PTA en lien avec le PNCME-DD;
- Renforcer les capacités du personnel de l'administration publique;
- Renforcer les capacités des élus locaux
- Impulser un nouveau dynamisme dans le rythme de mise en place des appuis institutionnels de certains partenaires;
- Utiliser une approche méthodologique harmonisée au niveau des PTF dans l'appui technique et financier du PNCME-DD;
- Opérationnaliser des résultats des différentes études structurantes réalisées (audits, cadre juridique, archivage) ;
- Informatiser la gestion des ressources humaines de l'Etat;
- Développer le renforcement des compétences en matière de ressources humaines;
- Reformuler l'Ecole Nationale de l'Administration publique et les institutions de formation dans leur devoir de renforcement des capacités des hommes et des femmes au service de l'Etat;
- Poursuivre le processus de simplification des procédures administratives et appuyer l'opérationnalisation de la gestion électronique des données administratives;
- Continuer l'opérationnalisation du système de gestion automatisé ressources humaines (plate-forme SGPA).
- Mettre en œuvre du processus de décentralisation et de la feuille de route de la décentralisation et des élections locales;
- Créer une synergie d'action dans la mise en œuvre des différents PTA;

- Poursuivre à la révision du cadre juridique et à son actualisation ;
- Poursuivre l'élaboration du document d'orientation relatif au programme d'appui au processus de décentralisation ;
- Renforcement de la concertation entre les ministères de la composante gouvernance administrative et locale.

V. ENSEIGNEMENTS TIRES

La première phase d'exécution du programme de réforme et de modernisation de l'administration publique a mis l'accent sur : (i) l'amélioration de la coordination de l'action gouvernementale et de la communication interministérielle (réseau des points focaux, séminaires gouvernementaux, ateliers périodiques, guichet de suivi de la performance des lettres de missions) et le renforcement des capacités institutionnelles ; (ii) l'amélioration de la performance et de l'efficacité des ministères et des institutions de l'Etat, à travers l'institution d'un guichet de suivi de la performance des lettres de missions et un meilleur alignement des structures au contenu des lettres de missions et aux compétences de leurs ressources humaines ; (iii) la maîtrise des effectifs et de la masse salariale (dénombrement des agents, création de la cellule de contrôle des effectifs et de la masse salariale) ; (iv) la révision du cadre juridique de la fonction publique et la revalorisation salariale (nouveau statut général de la fonction publique, grilles salariales améliorées) ; (v) l'introduction de l'administration électronique à travers la gestion de l'information gouvernementale (Intranet gouvernemental), le classement et l'archivage des documents administratifs (GED), la gestion automatisée des ressources humaines (GRH).

L'objectif global est de renforcer la visibilité du programme et des efforts du Gouvernement, ainsi que de l'accompagnement des partenaires au développement dans leurs appuis dans ce domaine crucial de façon à bâtir avec succès des ponts entre l'Etat et les citoyens et à obtenir des résultats de développement efficaces sur le long terme.

Dans cette optique l'on peut déclarer avec certitude que :

- le processus de réforme est maîtrisé;
- la volonté politique est affirmée;
- Beaucoup reste à faire en matière de renforcement de capacités de l'administration publique et d'action citoyens;
- peu de motivation des agents publics, qui risque de porter un préjudice aux efforts de réforme;
- le système actuel de passation des marchés et de décaissement des fonds de l'Etat doit être amélioré

La mise en œuvre du programme permet de constater que :

- le Cadre Stratégique de la Réforme et son dispositif institutionnel sont opérationnels;
- la mobilisation/appropriation de la partie nationale (ministère de la fonction publique et primature) est accrue (mise en place de cellules de travail sur les différents volets du programme de réforme impliquant les chefs de service et les principaux cadres des structures concernées) ;
- une ligne de crédits substantiels est inscrite dans le budget de l'Etat;
- les stratégies et plans d'action sont disponibles (résultats des études structurantes);
- la coordination du travail gouvernemental par rapport aux processus décisionnels et à l'efficacité des services publics au regard de leurs politiques sectorielles respectives (lettres de mission/revues) est améliorée.

Les leçons apprises de la mise en œuvre du programme de réforme et de modernisation de l'administration publique montrent donc que des avancées ont été enregistrées, mais que des efforts restent à faire en vue d'atteindre les objectifs fixés. Les efforts doivent être intensifiés pour assurer l'efficacité des services publics aussi bien aux niveaux central et déconcentré que décentralisé.

Le processus de réforme et de modernisation de l'Administration publique vise l'amélioration de l'action de l'administration publique togolaise dans son ensemble et la satisfaction des usagers. Aussi, après la première phase (2008 – 2012) qui a permis la préparation et l'expérimentation de la réforme, la mise en œuvre de la deuxième phase (2012 – 2015) permettra de consolider les acquis et d'élargir les actions pour cibler tout le périmètre de l'administration publique. Pour ce faire, il conviendra de poursuivre les efforts pour (i) renforcer les capacités techniques de l'administration publique ; (ii) promouvoir une nouvelle culture administrative de développement et de proximité de l'information et de la communication au sein de l'administration publique ; (iii) mettre en application

la rationalisation des missions des structures et des normes juridiques ; (iv) développer l'administration électronique (e-administration) ; et (v) élever la normalisation et la formalisation du travail gouvernemental au niveau des meilleurs standards ; (vi) accélérer le processus de décentralisation et le renforcement des structures déconcentrées de l'Etat.

Au titre des leçons apprises dans le cadre des actions relatives au processus de décentralisation on peut relever :

- la nécessaire synergie d'action entre tous les acteurs et partenaires du PNCME-DD ;
- la proactivité en appui-conseil ;
- la concertation permanente pour une action efficace de l'équipe de projet ;
- la nécessaire cohérence entre les priorités du gouvernement et les objectifs du PNCME-DD ;
- un partage régulier d'informations entre tous les acteurs et partenaires du programme.

Les leçons apprises doivent permettre d'améliorer les actions futures.

ANNEXES

Annexe : Liste des acteurs rencontrés

Structures	Personnes rencontrées
PNUD	Epiphanie Meteteiton HOUMEY EKLU KOEVANU, Team Leader Gouvernance institutionnelle et Renforcement des capacités Mactar Fall , Représentant Résident Adjoint
Secrétariat Général du Gouvernement	M. Souleymane Nasser NIANE, Conseiller technique Principal, PNCME-DD, PND/DESA M. Bessesseh YOLOU , Responsable Administratif et financier PNCME-DD- PNUD
Ministère de la Planification du Développement	Etsri HOMEVOR, Secrétaire Général Tel : 90 24 46 85 Bénéficiaire direct : Monsieur Johnson ABOSSE, Tel : 90 09 51 65 : Bénéficiaire de la session de formation des cadres du ministère du Plan sur la mobilisation de l'aide et le plaidoyer appui par le PNUD
Experts nationaux ayant travaillé sur le Programme	AMLALO Mensah SEDO, ancien Expert du PNUD HONORE Tsatsou FIADJOE, Tel : 90041518
Direction de la Nationalité et du SCEAU	Mme Kobouyah TCHAMDJA KPATCHA, Directrice du Sceau, de la Nationalité et de l'identité Civile Tel : 90 02 51 99
Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Bénéficiaire direct : Christophe Nayondjoa KONLANI, Responsable de la formation Tel : 90 31 42
Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED)	Atchré K BANDJE, Directeur de la Coordination et de la Coopération Internationale (DCCI) Tel : 90238250 Watara N. KOKOU Awanou , Chef Division de la Programmation de la Coordination Statistique et de Suivi-Evaluation Tel : 90211496 TCHAZIM Malassima, Chargé d'études Tel : 91 36 21 09 ANKOU Komina, Chargé d'études Tel : 90 33 66 31 ANANI Kodzovi, Agents Technique de la Statique Tel : 91 20 37 43
Secrétariat Général du Gouvernement	Bidème Joab ESSOH, Chargé de Mission, Tel : 92 69 09 81 NASSER NIANE, Tel : 22 61 62 75 AFOCHAWO Kouété Koffi, Chargé d'études, Tel : 90275792 MONTCHO KOSS , Chargé d'études , Tel : 90 06 43 80
Ministère de la fonction publique du travail et de la Réforme Administrative	ASSIH Atissim, Secrétaire Général Tel : 90 03 39 50
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Bénéficiaires directs : des formations organisées par le Secrétaire Général du Gouvernement - Mme GAMETI Ama (contact : 90 00 50 08) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales	M. Lardja DOUTI, Secrétaire Général, Tel : 90 17 09 04 M.PIYINDA Eloani, Chargé d'études, Tel : 91942561 N'SOUGAN Komlan, Conseiller technique National, Tel : 70286615 AHIADJO Raphael, chargé d'études, Tel : 90112156
INSEED	Bénéficiaires directs des bourses d'études – PNUD ALEKI Esso Etona Athanase , Etudiant ENSEA Abidjan, Tel : 92317581 BAKE BATA Malouwa, Etudiant ENSEA Abidjan, Tel : 91801280
Société civile	Dr AKPAKA Kodjo Toulassi, Vice président de ATC Tel : 90024548 PAMAZI Akiza Secrétaire à ATC , Tel 90955906

Annexe : Liste des documents transmis

- Plan de travail 2017- 2018
- Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable (PNRCME-DD)
- Results Oriented Annual Report 2015
- Lettre d'accord standard entre le PNUD et le Gouvernement pour la Fourniture de Services d'appui -2008
- Project Budget Balance (Detail level)
- Project Budget Balance (Detail level)
- La réforme de l'Etat et la modernisation de l'administration publique au Togo avec le PNUD 4 ans après, quel bilan ? Juillet 2012
- Plan Annuel de Travail 2014
- PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE MODERNISATION DE L'ETAT POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU TOGO (PNCRME-DD)
- Programme : Gouvernance Institutionnelle pour un Développement Durable et inclusif au Togo 2014-2018 (PGI- DD) Avril 2015
- Bilan et leçons apprises : La Reforme et la Modernisation de L'administration Publique au TOGO 2009-2014
- Mission d'appui à la mise en place d'un cadre stratégique national de réforme et de modernisation de l'administration publique Togolaise
- Lette d'accord PTA 2015-2016
- Lettre d'accord PTA 2014
- Lettre d'accord PTA 2017-2018
- PTA 2014
- PTA 2017-2018
- PTA 2015-2016
- Rapport 2016 Projet 62542
- Rapport 2017 T1
- Rapport annuel 2015 Projet 62542 -2016
- Rapport trimestre 1 Projet 62542 2016
- Rapport trimestre 2 Projet 62542 2016
- Rapport trimestre 3 Projet 62542 2016
- Rapport trimestre 4 Projet 62542 2016
- Rapport annuel 2016
- Rapport annuel 2017
- Combinet Debivery By Projet (Jan-Dec 2016)
- Combinet Debivery By Projet (Jan-Dec 2017)
- Combinet Debivery By Projet (Jan-juin 2018)

