



# RAPPORT D'ASSISTANCE TECHNIQUE

## **TOGO**

Développer les méthodes et outils d'évaluation  
des politiques publiques et de la performance  
des programmes budgétaires

**JUIN 2025**

**Établi par**

Ephrem Ghonda Makiadi, Gwénaëlle Suc

**Département des Finances Publiques**

Le présent document rassemble des conseils techniques fournis par les services du Fonds monétaire international (FMI) aux autorités de la République togolaise (ci-après le « bénéficiaire des activités de développement des capacités ») en réponse à leur demande d'assistance technique. À moins que le bénéficiaire des activités de développement des capacités ne s'y oppose expressément, ce document (dans sa totalité, en partie ou sous une forme résumée) peut être communiqué par le FMI à l'administrateur du FMI pour le Togo, à d'autres administrateurs du FMI et à des membres de leurs équipes, ainsi qu'à d'autres organismes ou entités du bénéficiaire des activités de développement des capacités et, à leur demande, aux services de la Banque mondiale, à d'autres prestataires d'assistance technique et bailleurs de fonds dont l'intérêt est légitime (voir [les directives opérationnelles des services du FMI sur la diffusion des informations relatives aux activités de développement des capacités](#)). La publication du présent rapport ou sa communication (intégralement ou en partie) à des parties extérieures au FMI autres que des organismes ou entités du bénéficiaire des activités de développement des capacités, les services de la Banque mondiale, d'autres fournisseurs d'assistance technique et bailleurs de fonds ayant un intérêt légitime requiert le consentement explicite du bénéficiaire des activités de développement des capacités et du Département des finances publiques du FMI.

**Cette mission d'assistance technique a bénéficié du support financier de l'Union européenne dans le cadre du projet UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques au Togo**

# Table des matières

<b>Abréviations</b> .....	<b>4</b>
<b>Préface</b> .....	<b>5</b>
<b>Principales conclusions</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Le cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes au Togo et sa mise en œuvre</b> .....	<b>8</b>
<b>II. Les méthodes et les outils de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes</b> .....	<b>13</b>
<b>Figures</b>	
Figure 1: Proposition de procédure et de calendrier pour une production des RAP et du RELF dans des délais permettant un chaînage vertueux entre exécution et prévision.....	11
<b>Annexes :</b>	
Annexe I: Support de présentation de l'atelier sur les outils et méthodes d'évaluation (Cf. fichier pdf).....	14
Annexe II: Rapport de l'atelier.....	15
Annexe III: Évaluation de l'atelier.....	21
Annexe IV: Liste des participants à l'atelier.....	24

# Abréviations

ASS	Afrique subsaharienne
CdC	Cour des comptes
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGTCP	Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique
DIPD	Dispositif institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des politiques de développement
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FAD	Fiscal Affairs Department (Département des finances publiques du FMI)
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
IGE	Inspection générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
LFI	Loi de finances initiale
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MEF	Ministère de l'économie et des finances
PAP	Projet annuel de performance
PLF	Projet de loi de finances
PLR	Projet de loi de règlement
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAP	Rapport annuel de performance
RELF	Rapport sur l'exécution de la loi de finances
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SP-PRPF	Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

# Préface

En réponse à une demande d'assistance technique du Ministre de l'économie et des finances (MEF) du Togo, une mission du Département des finances publiques du FMI (FAD/FMI) a eu lieu du 16 au 27 juin 2025. La mission avait pour objectif de renforcer l'évaluation de la performance des politiques publiques et des programmes budgétaires par le développement des méthodes et outils appropriés et de former les cadres de l'administration des finances et de la Cour des comptes à l'utilisation de ces méthodes et outils. La mission dirigée par M. Ephrem Ghonda Makiadi (Conseiller résident en gestion des dépenses publiques, FAD) était conduite par Mme Gwénaëlle Suc (Experte, FAD), sous la supervision de M. Claude Wendling (Économiste principal, FAD).

Au démarrage, la mission a échangé avec M. Djimba Nakabou Ibrahima, Inspecteur général des finances par intérim, à qui elle a présenté les objectifs de la mission et recueilli ses orientations. Elle a ensuite tenu des séances de travail avec les équipes de l'Inspection générale des finances (IGF), de la Cour des comptes (CdC), de la Direction générale du budget et des finances (DGBF), de la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) et de la Direction nationale du contrôle financier (DNCF). La mission a organisé un atelier de formation de deux jours sur les méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes budgétaires auquel ont pris part 60 cadres des structures concernées. Le Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF) était associé à ces travaux.

Une équipe restreinte, constituée de représentants des principales structures impliquées dans l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes, a participé à l'ensemble des réunions de la mission. Les travaux de la mission ont ainsi enregistré la participation permanente de MM. Yawo Badatcho (IGF) ; Kokoutchè Messan Nomagnon (IGF) ; Assiba Amoussou-Guenou (Conseiller-maître à la Cour des comptes) ; Essouana Tougoma (DGBF) ; Kadanga Ekpaou (DGTCP) et Amétéfé Korto (DNCF).

Une réunion de restitution des conclusions de la mission a été tenue avec les autorités sous la présidence de M. Iyatan Komi Akakpo, Directeur national du contrôle financier, et avec les partenaires techniques et financiers.

La mission remercie l'ensemble des membres de l'équipe technique restreinte pour leur appui à la bonne coordination, à l'organisation de la mission et au bon déroulement des travaux. Elle exprime sa gratitude à M. Djimba Nakabou Ibrahima, Inspecteur général des finances par intérim, point focal de la mission, pour son appui précieux.

Elle adresse ses sincères remerciements aux fonctionnaires togolais auprès desquels elle a bénéficié d'un accueil chaleureux et d'une franche collaboration. La mission remercie M. Maximilien Kaffo Mélou, Représentant résident du FMI, et son équipe pour leur assistance.

# Principales conclusions

**La mise en œuvre opérationnelle de l'évaluation de la performance est une démarche encore récente au Togo.** La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) n°2014-013 du 27 juin 2014 et les textes organisant les missions et attributions des administrations financières et des corps de contrôle, dont l'Inspection générale des finances (IGF) et la Cour des comptes (CdC), établissent clairement la mission d'évaluation de la performance qui incombe à ces structures. Sur cette base, la mise en œuvre opérationnelle de la démarche de performance a été initiée depuis deux exercices. Elle se traduit actuellement par la production des rapports annuels de performance (RAP) par les ministères sectoriels, par l'intégration d'une partie consacrée à l'analyse de ces rapports dans le rapport sur l'exécution de la loi de finances (RELF) publié par la CdC, et par leur visa par le contrôleur financier central.

**La pratique actuelle de suivi de la performance des programmes ne permet pas d'établir un chaînage vertueux entre performance de l'exercice passé et budgétisation de l'exercice à venir.** Les deux RELF de la CdC intégrant une analyse des RAP, ont porté sur les exercices 2021 et 2022 et ont été respectivement publiés en décembre 2022 et septembre 2024,<sup>1</sup> alors que selon les dispositions de la LOLF, ils auraient dû être joints au projet de loi de règlement (PLR) transmis au Parlement fin septembre 2022 pour l'exercice 2021 et fin septembre 2023 pour l'exercice 2022. Ce retard s'explique notamment par les délais tardifs de transmission des RAP à la CdC, qui lui sont remis directement par les ministères sectoriels. De fait, si la DGBF pilote la production des projets annuels de performance (PAP) des ministères, elle n'intervient pas dans la procédure actuelle de production de leurs RAP et n'utilise pas les données issues du suivi de la performance des programmes dans la discussion budgétaire.

**La qualité des RAP des programmes budgétaires est à renforcer, dans la perspective du déploiement d'évaluations des politiques publiques.** En l'absence d'un contrôle qualité approfondi du ministère des finances sur les RAP des ministères sectoriels, les risques d'une fiabilité insuffisante des informations transmises à la CdC sur le suivi de la performance des programmes sont réels, comme l'absence de symétrie entre la structure des PAP et des RAP, l'hétérogénéité des maquettes de présentation des résultats, des indicateurs non pertinents ou peu compréhensibles. En conséquence, dans l'attente d'une démarche de performance consolidée, l'évaluation des politiques publiques, qui s'appuie dans ses méthodes quantitatives notamment sur la production des indicateurs et résultats dans les RAP, reste naissante au Togo.

**Sur la base de ces constats, la mission propose cinq recommandations principales :**

- Adopter un calendrier et un mode opératoire partagés entre le Ministère des Finances et la CdC pour le dépôt, dans les délais prévus par la LOLF, des annexes au PLR, notamment pour transmettre les RAP suffisamment tôt afin d'assurer la production du RELF sur l'exercice passé avant l'examen du projet de loi de finances (PLF) de l'année à venir.

---

<sup>1</sup> Le RELF pour l'exercice 2023 est en cours de finalisation après la procédure de contradictoire entamée avec le MEF.

- Renforcer le rôle de la DGBF dans la production des RAP, en centralisant leur envoi à la DGBF par les ministères sectoriels avant leur transmission à la CdC, et en assurant un contrôle qualité de ces documents avant cette transmission.
- Associer l'IGF et la DDCF au contrôle qualité des RAP des ministères sectoriels, qui serait opéré dans la nouvelle procédure proposée, par la DGBF, avant la transmission des RAP à la CdC.
- Introduire des conférences ciblées sur le volet performance dans les discussions entre la DGBF et les ministères sectoriels dans le cadre de la préparation PLF, afin d'effectuer une revue des objectifs, cibles et indicateurs et des résultats obtenus.
- Poursuivre le renforcement des capacités dans la mise en œuvre du suivi de la performance, notamment pour aligner la structure des PAP et des RAP et des plans sectoriels, développer les audits de performance et poser les bases d'évaluations de politiques publiques.

# I. Le cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes au Togo et sa mise en œuvre

## A. Les objectifs et les acteurs de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes

---

**1. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) fonde la démarche d'évaluation des résultats des programmes et de l'évaluation des politiques publiques.** Selon l'article 53, « Les programmes s'inscrivent dans des documents de programmation pluriannuelle des dépenses par ministère, budgets annexes et comptes spéciaux cohérents avec le document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle visé à l'article 52 de la présente loi organique. Les documents de programmation pluriannuelle des dépenses prévoient, pour une période minimale de trois (03) ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis ». En exécution, selon les dispositions de l'article 50 de la LOLF, « Le projet de loi de règlement est accompagné (...) des rapports annuels de performance [RAP] par programme rendant compte de leur gestion et de leurs résultats. »

**2. L'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes budgétaires relève juridiquement des différents corps de contrôle.** L'article 13 de la loi organique précise que « sans préjudice de leurs missions de contrôle et de vérification de la régularité des opérations financières, les corps et institutions de contrôle, ainsi que la Cour des comptes (CdC), contrôlent les résultats des programmes et en évaluent l'efficacité, l'économie et l'efficience ». De plus, selon l'article 74 de la Constitution, la Cour « a le droit de réaliser des audits dans toutes les administrations publiques et toutes les entités non gouvernementales bénéficiaires de financement public ou de subventions de l'État togolais. La CdC rédige des rapports sur l'état des finances publiques et sur l'efficacité des politiques publiques. Un tel rapport est adressé à l'Assemblée nationale dans le mois qui suit l'ouverture de la session parlementaire ordinaire ». L'article 69 de la loi organique confère également un rôle spécifique d'avis sur la performance des programmes au contrôle financier qui peut produire conformément au décret l'organisant, et dans les trois mois qui suivent la fin de l'exécution « un rapport traitant notamment de l'évaluation des résultats et des performances des programmes, au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et de l'organisation des services des ordonnateurs ». Ce rôle des contrôleurs financiers est aussi affirmé par l'article 90 du décret 2015-054/PR du 27 août 2015 portant règlement général de la comptabilité publique : « Les contrôleurs financiers évaluent a posteriori les résultats et les performances des programmes, au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et de l'organisation des services des ordonnateurs ». Parallèlement, les textes portant missions et organisation de l'Inspection générale des finances (IGF), de la Direction générale du budget et des finances (DGBF), et de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP), établissent leur rôle dans la production et l'évaluation des données relative à la performance de l'action publique. En particulier, la DGCTP est investie de la mission d'évaluation de la performance du portefeuille de l'État (contrat d'objectifs avec les entreprises publiques – Direction des opérations financières et du portefeuille de l'État - DOFIPE)

## B. L'état actuel de mise en œuvre de la démarche d'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes

---

### L'évaluation de la performance des programmes

**3. Les directions du ministère de l'économie et des finances (MEF) et les corps de contrôle sont en pratique diversement impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de la démarche de performance.** Depuis deux exercices, la CdC a intégré une partie consacrée à l'analyse de la performance dans son rapport sur l'exécution de la loi de finances (RELF). Cette analyse se base sur l'examen des RAP qui lui sont directement transmis par les ministères sectoriels, au regard des critères de pertinence, compréhensibilité et exactitude issus du cadre de référence de la CdC de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Certains RAP relatifs à l'exercice 2021 ont par ailleurs été visés par le contrôleur financier central. En revanche, si la DGBF pilote la production des projets annuels de performance (PAP) des ministères, et bien qu'elle ait établi une maquette de RAP, elle n'intervient pas dans la procédure actuelle de production des RAP. De même, les données issues du suivi de la performance des programmes ne font pas l'objet de discussions ou de revue par la DGBF lors de ses échanges avec les ministères sectoriels en phase de préparation du budget.

**4. La production des RAP ne repose pas sur une procédure formalisée, notamment entre les ministères sectoriels, la DGBF et la CdC, ce qui affecte leur qualité.** Dans la mesure où la DGBF n'est pas destinataire des RAP des ministères sectoriels avant leur transmission à la CdC, ceux-ci sont transmis à la CdC sans vérification de leur conformité à la maquette élaborée par la DGBF, et avec le risque d'absence de symétrie avec les indicateurs des PAP, ou d'indicateurs non pertinents ou peu compréhensibles.

**5. L'absence de procédure formalisée ne permet pas non plus de respecter un calendrier qui assure le chaînage vertueux entre exécution et prévision.** Les deux RELF de la CdC intégrant une analyse des RAP, ont porté sur les exercices 2021 et 2022 et ont été respectivement publiés en décembre 2022 et septembre 2024, alors que selon les dispositions de la LOLF, ils auraient dû être joints au projet de loi de règlement (PLR) transmis au Parlement fin septembre 2022 pour l'exercice 2021 et fin septembre 2023 pour l'exercice 2022. Le calendrier qui a été suivi pour produire les RAP et le RELF relatifs à l'exercice 2022 met en évidence des retards de production à plusieurs niveaux pour être en capacité de réaliser un chaînage vertueux : lancement des travaux et transmission tardifs des RAP à la CdC (travaux lancés par la Cour fin mars 2023 et transmission des RAP au deuxième trimestre 2023), longs délais d'enquête de la Cour pour produire la version provisoire du RELF (de fin septembre 2023 à février 2024), réponse tardive du MEF pour apporter ses réponses à la version provisoire du RELF (4 mois de contradiction alors que le délai prévu par la Cour est d'un mois).

**6. Recommandations pour renforcer le rôle de la DGBF dans la procédure de production des RAP et améliorer leur qualité :**

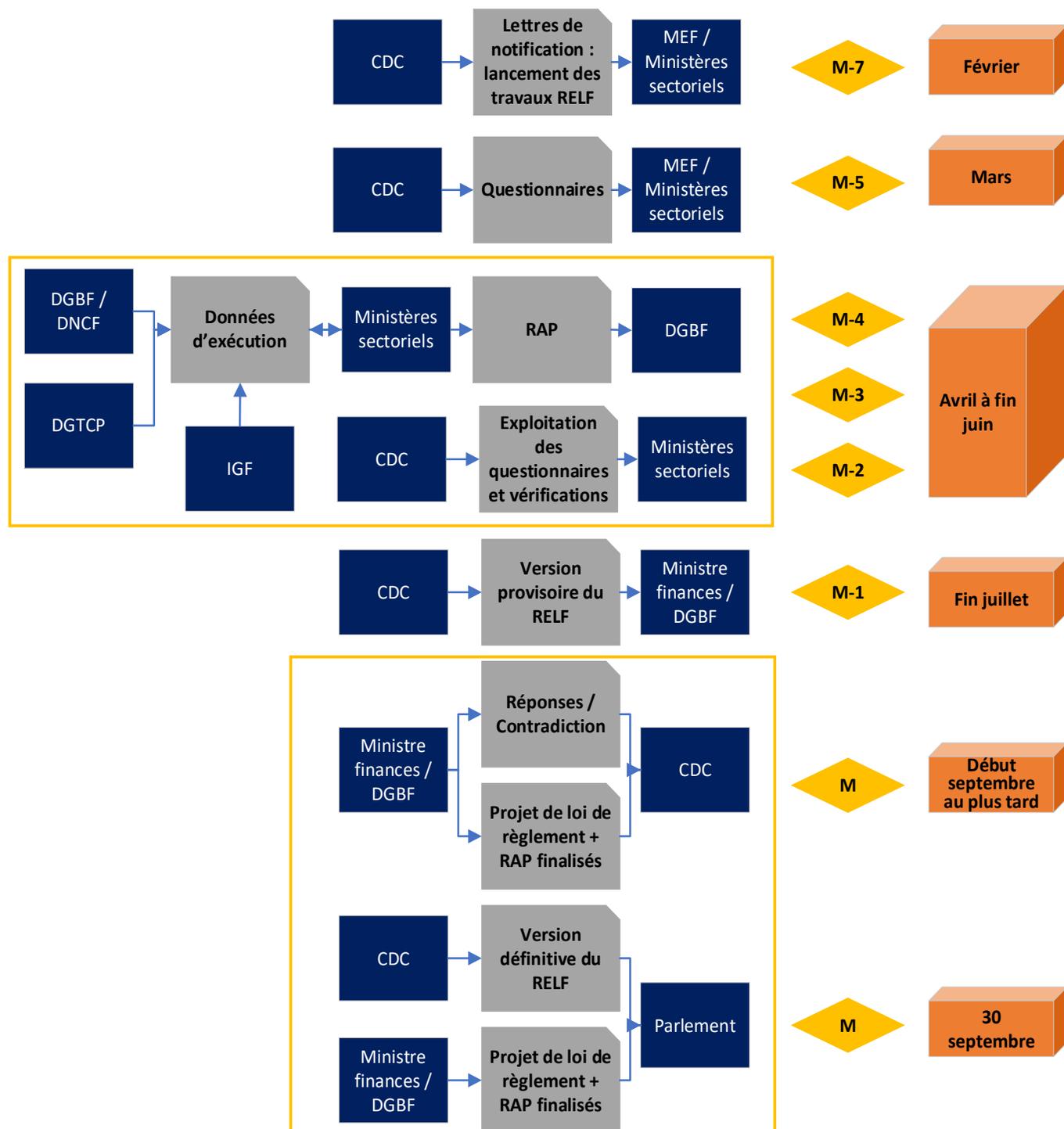
- Centraliser l'envoi des RAP établis par les ministères sectoriels à la DGBF avant leur transmission à la CdC, en assurant au préalable un contrôle qualité de ces documents ;

- Introduire des conférences ciblées sur le volet performance dans les discussions entre la DGBF et les ministères sectoriels dans le cadre de la préparation du PLF, afin d'effectuer une revue des objectifs, cibles et indicateurs et des résultats ;
- Associer l'IGF et la DNCF au contrôle qualité des RAP des ministères sectoriels, qui serait opéré dans la nouvelle procédure proposée, par la DGBF, avant la transmission des RAP à la CdC.

**7. Recommandations pour adopter un calendrier et un mode opératoire partagés entre le MEF et la CdC pour le dépôt dans les délais prévus par la LOLF des annexes au PLR :**

- Accélérer le démarrage des travaux de la CdC et les délais de transmission des RAP en suivant le calendrier présenté en Figure 1.
- Formaliser le calendrier et les coopérations entre le MEF et la CdC en actualisant l'arrêté n°107/MEF/SG/DGTCP du 22 juillet 2016 qui fixe le calendrier d'élaboration des états financiers et du RELF : intégrer le rôle de la DGBF pour organiser la production et la transmission des comptes administratifs et des RAP à la CdC et indiquer le calendrier et les livrables attendus de chaque direction (DGBF, DGTCP, DNCF, IGF).

Figure 1: Proposition de procédure et de calendrier pour une production des RAP et du RELF dans des délais permettant un chaînage vertueux entre exécution et prévision



Source : Mission

## L'évaluation des politiques publiques

**8. L'évaluation des politiques publiques se nourrit dans ses méthodes quantitatives de l'analyse de la performance des programmes.** Les méthodes quantitatives d'évaluation reposent sur la collecte d'indicateurs et de données chiffrées pour lesquels les RAP sont une source d'information importante. Les RAP sont également des documents essentiels pour la conduite d'audits de performance, qui peuvent eux-mêmes être utilisés comme base documentaire dans le cadre d'évaluations de politiques publiques.

**9. La démarche d'évaluation des politiques publiques au Togo est encore naissante.** Le dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD) mis en place depuis 2010 pour le pilotage de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) n'a pas bien fonctionné suite à la faiblesse des capacités techniques en matière d'évaluation des politiques publiques. De même, l'agence d'évaluation des politiques publiques prévue pour accompagner la réalisation du Plan national de développement (PND 2018-2022) n'a pas été mise en place, au point que la Feuille de route gouvernementale 2020-2025 peine à être évaluée selon les règles de l'art. Des actions de renforcement des capacités ont été conduites, particulièrement auprès de la CdC, sur les concepts de l'évaluation des politiques publiques, mais aucun exercice d'évaluation n'a encore été engagé à ce stade. La stabilisation du dispositif de suivi de la performance des programmes dans les PAP et les RAP, ainsi que le développement de l'analyse et de l'évaluation des résultats dans le cadre de l'examen annuel de la Cour des comptes pour le RELF et en développant les audits de performance des inspections et de la Cour des comptes, sont des préalables au déploiement de démarches d'évaluations de politiques publiques à plus long-terme.

## II. Les méthodes et les outils de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes

**10. Un atelier a présenté les outils et méthodes d'évaluation.** Cet atelier a réuni 60 participants des structures impliquées dans l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes, pendant deux jours : CdC, IGF, IGE, DNCF, DGBF, DGTCP, SP-PRPF. Il a permis de présenter les outils et méthodes d'évaluation de la performance des programmes et des politiques publiques, notamment en s'appuyant sur des cas pratiques suscitant les échanges entre les participants. Le support et le rapport de l'atelier sont joints en annexes.

**11. L'atelier a rencontré une satisfaction élevée des participants (93 pourcents) et révélé des besoins complémentaires de renforcement des capacités.** L'évaluation de l'atelier est présentée en annexe. Les besoins de renforcement des capacités exprimés par les participants portent en particulier sur l'approfondissement des connaissances sur le dispositif de suivi de la performance des programmes (PAP, RAP, indicateurs, évaluation de la performance), sur le suivi de la performance des entreprises publiques et sur la méthodologie des audits de performance.

# **Annexe I. Support de présentation de l'atelier sur les outils et méthodes d'évaluation (Cf. fichier pdf)**

# Annexe II. Rapport de l'atelier



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

Ministère de l'Economie  
et des Finances



UNION EUROPÉENNE



**Mission d'assistance technique du FMI**  
***Gestion des Finances Publiques***

---

**ATELIER DE FORMATION SUR L'ÉVALUATION  
DE LA PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES  
ET DES PROGRAMMES BUDGETAIRES**

---

**RAPPORT GENERAL**

Lomé, du 25 au 26 juin 2025

## **INTRODUCTION**

Dans le cadre de la mise en œuvre du "Projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques au Togo", une mission d'assistance technique du Département des finances publiques (FAD) est programmée à distance du 16 au 20 juin 2025 et à Lomé du 23 au 27 juin 2025. Cette mission a pour objectif de renforcer l'évaluation de la performance des politiques publiques et des programmes budgétaires par le développement des méthodes et outils appropriés et de former les cadres de l'administration des finances et de la Cour des comptes à l'utilisation de ces méthodes et outils.

C'est dans cette optique qu'il est organisé du 25 au 26 juin 2025, dans la salle Entente du Centre administratif des services économiques et financiers (CASEF), un atelier de formation à l'intention des cadres de la Cour des comptes (CdC), de l'Inspection Générale des Finances (IGF), de l'Inspection Générale d'Etat (IGE), de la Direction Nationale du Contrôle Financier (DNCF), de la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF), de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) et du Secrétaire Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF).

Cet atelier a pour objectif, d'une part, de présenter la doctrine en matière d'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes ainsi que les méthodes et les outils de cette évaluation et, d'autre part, de former les participants à l'utilisation de ces méthodes et outils à travers des cas concrets.

Le présent rapport présente les travaux de l'atelier en trois (3) points : (i) la cérémonie d'ouverture, (ii) la présentation des modules de formation et (iii) les recommandations.

### **I- CEREMONIE D'OUVERTURE**

La cérémonie d'ouverture a été marquée par trois (3) interventions à savoir le mot de bienvenue de l'Inspecteur Général des finances, l'allocution de la Représentante de la Délégation de l'Union Européenne et le discours d'ouverture de Mme le Directeur de Cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances.

Après la cérémonie d'ouverture, M. Ephrem Ghonda Makiadi, Conseiller résident du FMI en gestion des Finances publiques a procédé à la présentation des intervenants et des objectifs de l'atelier ainsi que du déroulé de l'atelier.

L'atelier a été animé par Mme Gwénaëlle Suc, experte du Département des finances publiques du FMI, assistée par M. Ephrem Ghonda Makiadi, Conseiller résident du FMI en gestion des Finances publiques. Le rapportage des travaux a été assuré par une équipe composée comme suit :

- M. NOMAGNON Kokoutchè Messan, Inspecteur des finances ;
- M. KORTO Ametefe, Directeur des opérations budgétaires à la DNCF.

## **II- PRESENTATION DES MODULES DE FORMATION**

Prenant la parole, l'experte a déroulé la présentation de la journée qui porte sur deux (2) modules sanctionnés par un cas pratique :

- les définitions de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes ;
- les outils et les méthodes de l'évaluation de la performance des programmes.

Le premier module est subdivisé en cinq (5) points comme suit :

- historique et cadre réglementaire de l'évaluation des politiques publiques et de la performance des programmes budgétaires au Togo ;
- acteurs de l'évaluation de la performance des politiques publiques et des programmes budgétaires au Togo ;
- définitions, objectifs et temporalité de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation de la performance des programmes budgétaires ;
- différences entre l'évaluation d'une politique publique et de la performance d'un programme budgétaire, et entre évaluation-contrôle-revue de dépenses ;
- réalisations, résultats et impact.

Dans le second module, l'experte a développé les outils et méthodes à utiliser lors de l'évaluation de la performance des programmes.

Les présentations ont été suivies des questions auxquelles des réponses ont été apportées. Les questions ont porté essentiellement sur la période d'élaboration et de transmission des Rapports Annuels de Performance (RAP) à la Cour des comptes (CdC), l'existence ou non des indicateurs standardisés des politiques publiques ou des programmes budgétaires, les critères utilisés dans le cadre de l'audit d'attestation de performance et l'audit direct de performance, la possibilité à la CdC de réaliser une évaluation du cadre de performance des programmes budgétaires avant le vote du budget.

A la fin des présentations six (6) groupes ont été constitués pour réfléchir sur un cas pratique portant sur l'analyse de la performance 2023 du programme « Réponse aux urgences sanitaires » du Ministère de la santé, de l'hygiène publique et de l'accès universel aux soins. Les travaux des groupes ont été restitués en plénière suivis des échanges.

L'experte est revenue à la fin de la plénière sur les principaux acquis de la journée qui se déclinent en cinq (5) points :

- l'évaluation des politiques publiques apprécie dans quelle mesure les actions définies et mises en œuvre par les pouvoirs publics ont contribué au traitement des problèmes publics qu'ils ont identifiés comme nécessitant leur intervention ;
- elle s'applique à l'action publique au sens large et s'intéresse aux réalisations, aux résultats et à l'impact des politiques, au regard de leurs objectifs explicites et implicites ;
- l'évaluation de la performance des programmes est axée sur l'analyse des résultats au regard des objectifs fixés par les Projets Annuels de Performance (PAP) et des critères comme la pertinence, la compréhensibilité, et l'exactitude ;
- l'évaluation de la performance s'appuie sur les RAP dont la production s'inscrit dans un calendrier contraint pour assurer le chaînage vertueux entre exécution et prévision et entre performance et budgétisation ;
- les audits de performance viennent compléter l'analyse annuelle des RAP, les deux nourrissant l'évaluation des politiques publiques.

Les travaux du deuxième jour ont été ouverts par la présentation du rapport du premier jour suivie des amendements. Après l'adoption de ce rapport, l'experte a procédé au développement du module 3 intitulé : outils et méthodes d'évaluation d'une politique publique.

Dans ce module, le présentateur a fait ressortir le cadre général de l'évaluation et les trois (3) étapes clés de réussite ainsi que la gestion du projet d'évaluation d'une politique publique.

Concernant l'étape 1 qui est la planification de l'évaluation, la présentation a porté sur l'analyse de la faisabilité, les questions évaluatives, l'élaboration de la note de faisabilité ainsi que le cadrage et la structuration de l'évaluation.

S'agissant de l'étape 2 intitulé réalisation de l'évaluation, l'experte a introduit les méthodes d'évaluation avant de développer les méthodes quantitatives et qualitatives.

Cette étape a fait l'objet d'un cas pratique traité dans les groupes constitués la veille et les travaux ont été restitués en plénière suivis des échanges. Ce cas pratique étant un cas concret, l'experte a par la suite déroulé la méthode d'évaluation utilisée par les évaluateurs de cette modalité de financement expérimentée par le Burkina Faso.

Après le cas pratique, l'experte a présenté l'étape 3 portant sur l'utilisation de l'évaluation. Cette étape traite de l'élaboration du rapport d'évaluation, la formulation des conclusions et des recommandations. Les méthodes d'élaboration des conclusions, la diffusion et l'appropriation des résultats de l'évaluation ont été également abordées dans cette étape.

Il convient de souligner que les présentations du jour ont été également suivies des questions auxquelles des réponses appropriées ont été apportées.

L'experte a conclu la journée par une synthèse sur l'évaluation des politiques publiques en ces points :

- la conduite d'une évaluation nécessite une bonne organisation et une gestion de projet, structurée autour des trois grandes étapes : le cadrage, la collecte et l'analyse et le jugement ;
- l'association des différentes parties prenantes de la politique évaluée (opérateurs, experts, bénéficiaires...) est un prérequis. Elles doivent être réunies aux moments clés de l'évaluation ;
- dans le travail de collecte et d'analyse des informations et des données, des appuis externes peuvent être mobilisés ;
- l'enquête évaluative se structure généralement autour d'un référentiel d'évaluation qui détaille les questions évaluatives auxquelles le rapport doit répondre et décline la méthode à mettre en œuvre ;
- si de nombreux outils des sciences sociales peuvent être mobilisés (entretiens, analyse de données, études de cas...), il n'existe pas de méthode clé en main et chaque évaluation doit construire sa propre démarche méthodologique, en fonction des questions posées, des données disponibles, des publics visés, des effets à analyser et du contexte de mise en œuvre de la politique évaluée ;
- les approches mixtes, croisant méthodes quantitatives (analyses statistiques) et qualitatives sont à privilégier. Il importe également de justifier chaque outil et de ne pas faire reposer l'évaluation sur une seule démarche. La traçabilité et la transparence méthodologiques fondent la qualité des évaluations et la crédibilité des résultats ;
- la production d'un jugement évaluatif et la production de recommandations stratégiques constituent une particularité de l'évaluation. Il s'agit d'une démarche rigoureuse et collective visant à transformer la politique évaluée ;
- l'écriture du rapport d'évaluation présente plusieurs spécificités : la présentation du cadre méthodologique en introduction, la structuration du rapport par question évaluative et la concentration des recommandations en fin de document.

A la fin des présentations, une évaluation de l'atelier a été réalisée en ligne à travers un formulaire Google Forms indiquant un taux de satisfaction de 93%.

La fin de l'atelier a été marquée par le mot de clôture de l'Inspecteur général des finances qui, au nom du Ministre de l'Economie et des Finances, a remercié les participants pour leur assiduité et les a conviés à revisiter le contenu des présentations afin de le mettre à profit dans leurs structures respectives. Il a adressé également ses remerciements aux experts pour leur disponibilité et la clarté de leurs exposés ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers qui ont œuvré pour la tenue de cet atelier, en particulier l'Union européenne et le Fonds monétaire international. Pour finir, il a exprimé son admiration au Président du Conseil dont le pragmatisme a permis la tenue de cet atelier.

### **III-RECOMMANDATIONS**

A l'issue de cet atelier, les participants ont formulé des recommandations à l'endroit des autorités dont les initiateurs des actions seront la CdC et la DGBF :

- Prendre un acte définissant les délais d'élaboration des RAP par les ministères sectoriels, leur centralisation à la DGBF et leur transmission à la Cour des comptes ;
- Faire actualiser les PAP par les ministères sectoriels après l'adoption de la loi de finances et procéder à leur publication.

## CONCLUSION

Le présent atelier, organisé dans le cadre du renforcement des capacités de la gestion des finances publiques au Togo a permis aux participants de s'approprier les méthodes et outils d'évaluation de la performance des politiques publiques et des programmes budgétaires. Cet atelier a permis également de faire ressortir les manquements qui existent dans le processus de mise en place du budget-programme et son évaluation. Pour corriger ces manquements, des recommandations ont été formulées à cet effet.

Les participants adressent leurs vifs compliments à l'experte et au Conseiller résident du FMI pour la qualité de leurs prestations. Leurs remerciements vont également au Gouvernement de la République togolaise, à l'UE et au FMI ainsi qu'à tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leurs contributions à la réussite de cet atelier.

Lomé, le 26 juin 2025

Les rapporteurs,

**Ametefe KORTO**

*Directeur des opérations budgétaires  
Direction nationale du contrôle financier*

**Kokoutchè Messan NOMAGNON**

*Inspecteur des finances  
Inspection Générale des Finances*

# Annexe III. Évaluation de l'atelier

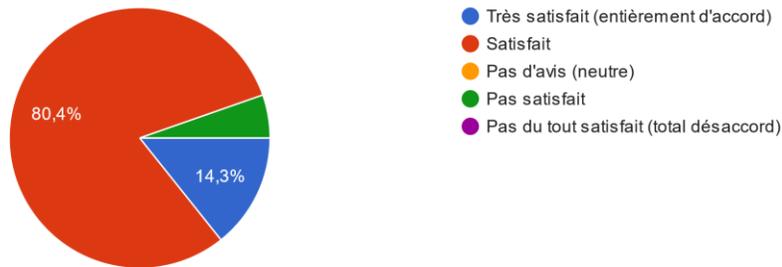
1. Etes-vous globalement satisfait de cet atelier ?

56 réponses



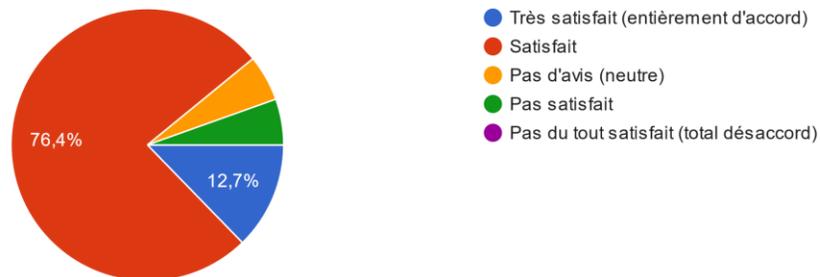
2. L'atelier vous a-t-il aidé à mieux comprendre les méthodes et outils de l'évaluation des politiques publiques ?

56 réponses



3. L'atelier vous a-t-il aidé à mieux comprendre les méthodes et outils de l'évaluation des politiques publiques ?

55 réponses



4. Les échanges et discussions ainsi que la documentation mise à votre disposition durant l'atelier vous seront-ils utiles pour réaliser des évaluations ?

56 réponses



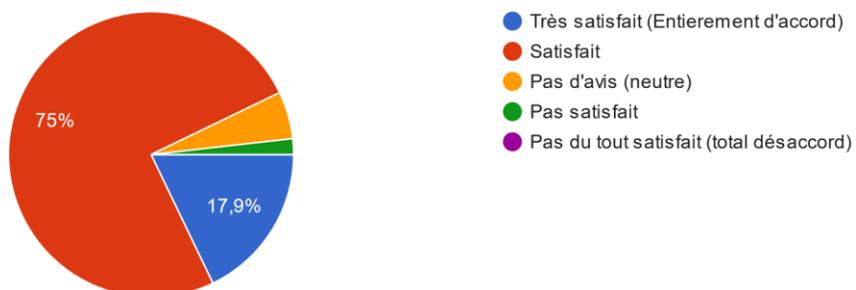
5. Les méthodes de présentation étaient-elles en général bien adaptées aux thèmes?

56 réponses



6. Les méthodes de présentation et discussion vous ont-elles aidé à apprécier la connaissance abordée dans l'atelier ?

56 réponses



## 7. Avez-vous trouvé le déroulé de l'atelier propice à une bonne compréhension ?

56 réponses



8.1. Veuillez indiquer les points forts de l'atelier	8.2. Veuillez indiquer les points faibles de l'atelier	9. Veuillez lister les outils ou les thèmes de la gestion des finances publiques que vous souhaiteriez voir traités ou approfondir dans de prochains ateliers
Analyse des RAP	La restauration n'est pas à la hauteur	Gestion de la trésorerie
Bonne présentation	Temps insuffisant	Outils d'évaluation de la performance des entreprises publiques
Cas pratiques	Soucis technique (micro à faire promener, etc.)	Indicateurs, PAP, RAP
Connaissance des outils d'évaluation ainsi que les méthodes	Travaux intensifs	Élaboration du budget programme
La différence entre l'EPP et l'évaluation de la performance de programme, méthode l'évaluation, cas pratique	Les pause-café	Choix de méthode d'évaluation
La maîtrise du sujet par les formateurs	La disposition de la salle	Echantillonnage, questionnaire
La présentation, les explications et les cas pratiques ainsi que la logistique	Effectif des participants était trop élevé au regard des dimensions de la salle	Analyse détaillée des performances Analyse de l'efficacité budgétaire
Les débats au niveau des travaux pratiques		Audit de performance
Les questions évaluatives		Audit des marchés publics
Les supports de formation et les groupes de travail		L'évaluation par la méthode économétrique
		Outils d'évaluation des finances publiques sensible au genre
		La méthodologie du suivi des recommandations

# Annexe IV. Liste des participants à l'atelier

LIEU : ...

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT ET E-MAIL	SIGNATURE
01	IBRAHIMA Djinda N	IGF	IGF	+2890722104 inspecgenefitorg@gmail.com	
2	LAWSON AVUSSU Late Lolo	Cdc	Magistrat	900504783	
3	DIABA Langhame	IGE	Inspecteur d'état	lololaugohm@yahoo.fr	
4	BADATCHO Yawo	IGF	Inspecteur des finances	90117272 yadabach@yahoo.fr	
5	NOMAGNON Kokoutché Messan	IGF	Inspecteur des finances	90128947 kapolymon@gmail.com 90182213 kn.nemagnon@gmail.com	

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT ET E-MAIL	SIGNATURE
6	AKASSA Patepalak	Mef/DGAS	Chargé de mission FA/B	92 87 23 55 akassapatepalak@gmail.com	
7	IDUGONA ESSOHANA	MEF/DGAF	Généraliste	90399105 ngou.tougoma@yahoo.fr	
8	AKONAKO Aksoov Houssini	Cou des Comptes	Magistrat conseiller réfé.	90138607	
9	BATONWE Mandjalami	DGTCF	Magistrate	91 83 70 93 batonwe@yahoo.fr	
10	TEKRETSI Kueyo	DGTCF	Chargé de et dirige	90301236 tekretsikueyo@gmail.com	
11	AMADOU Yaya	DGTCF	Inspecteur Contr. du Trésor	90817089 amamadouyaya@gmail.com	
12	KIDUNTE Anglo epse WELLA	IGE	Inspecteur d'état	90485677 aimercamban@yahoo.fr	
13	EKPADU Kadanga	DGTCF	Inspection centrale du Trésor	90102656 ekpasuperior66@gmail.com	
14	ADIGO Mèvi Akouvi	IGE	Inspection des Finances Pub	90023208 merlineadigo@yahoo.fr	
15	DINKIANTA Désoclema Martin	IGE	Juriste	93646193 dinkianta martin@gmail.com	
16	MILILA Pawi Pam-Lon	IGE	Gestionnaire de projets	91390528 konmilila@gmail.com	
17	SAMA Elom Elysée	IGE	Juriste	90881680 elomelysees@gmail.com	
18	AYASSOR SOUGOUM Assiakina	IGE	Juriste	92-67-3652 ayassorassiakina@gmail.com	
19	KPELOU Théodie Maguira	IGE	Juriste	93372485 maguira.theodie@gmail.com	
20	BATOZOU Doua Asuedi	IGE	Administrateur des finances	90959527 aaronbatozou@gmail.com	

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT ET E-MAIL	SIGNATURE
✓ 21	AKO Djimam (DGBF)	mandataire de la sède	mandataire de la sède	0076631 akojimam@gmail.com	
✓ 22	APALOO Ayawo	DGBF	mandataire de la sède	90175593 ayawaloo@gmail.com	
✓ 23	AMAVI Mawuto	IGE	Vérificateur	90710403 justinamavi@gmail.com	
✓ 24	ADEGNON Kossi David	IGF	Vérificateur	90254670 adegnon.david@gmail.com	
✓ 25	AZEVI Yao Dodji	DNCF	CFD	91808151 paulazevi@gmail.com	
✓ 26	HOAFA Amé Nawuse	DGBF	Macro-économiste	90804538 hoafanawuse@hotmail.fr	
✓ 27	BAOULE Djéna Rédah	IGF	Vérificateur	90264135 baouledjena@gmail.com	
✓ 28	ATTA Nana Abdoulaye	IGF	Vérificateur stagiaire	90221116 attanana2033@gmail.com	
✓ 29	GNOFAM-NAPO Aléwa	IGF	Inspecteur des finances	90038713 gnofalewa@yahoo.fr	
✓ 30	AMOU Mawama BSSA	IGF	CAT	90254670 amba.amou@gmail.com	
✓ 31	BAH-TRAORE Awei Mariane	IGF	CAT	92595717 aweimariane@gmail.com	
✓ 32	FOLLI-BAZI Frédéric	secrétaire général	Planificateur économique	92187367 follibazi.fred@gmail.com	
✓ 33	AKAKPO Abba Mawuli	IGF	CAT	92261984 akakpoabba12@gmail.com	
✓ 34	LAWAMA LAWAMA Bakemigama	DGBF	Administrateur civil	98854970 lawamarylwan@gmail.com	
✓ 35	NIMON Pouwéréou	DGICP	Chargé d'études	91729523 pouwnimon@yahoo.fr	

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT ET E-MAIL	SIGNATURE
✓ 36	GASSO Frédéric	DNCF	Chargé d'études	90804904 gassofred@gmail.com	
✓ 37	GNANDSA Pakyendou	DNCF	Chargé d'études	90994083 gnandsa@yahoo.fr	
✓ 38	PIE Kudjo	cdc	Assistant vérificateur	90188456 piekudjo@yahoo.fr	
✓ 39	ADITADO Kodjo	Cdc	Assistant des vérificateurs	92369731 aditadokodjo@yahoo.fr	
✓ 40	SIMYELI Mazala	DNCF	DPM	90998025 simyeli.mazala@gmail.com	
✓ 41	BANWILISSIM Naza	DNCF	CFD	90593386 banwilissim@gmail.com	
✓ 42	HOUNGOUÉ Gmlan	DGBF	Chargé de contrôle	90710403 houngoue.gmlan@gmail.com	
✓ 43	AYIKOTA K. Dziedzom	DNCF	CE	90672104 ayikotakdziedzom@gmail.com	
✓ 44	BAKA Eyana	DNCF	CE	90023833 pascalbaka13@gmail.com	
✓ 45	BANASSIM Matéssim	DNCF	CE	90791742 banassim.mateessim@gmail.com	
✓ 46	TCHALA Bitalounami	DNCF	CE	90970584 tchalabitalounami@yahoo.fr	
✓ 47	BATAGNI Bougonou	DNCF	CFD	90183436 batagnibougonou@yahoo.fr	
✓ 48	ALOU Bayabako	Cdc	Mapostat	91347872 bayabako.alou@hotmail.com	
✓ 49	ASARE-KOKOU K. Dziedzom	IGF	Inspecteur des finances	91347872 theoasare@hotmail.fr	
✓ 50	KORATO Ametefe	DNCF	Directeur	90710403 koratodirecteur@gmail.com	

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT ET E-MAIL	SIGNATURE
✓ 51	ANOUSSOU-GUENOU Assiba	CD C	Cous-Neveu	90040193 / agassiba@	
✓ 52	POKANAM-LARE Nounguiore		Magistrat	30 04 81 84	
✓ 53	PILOUZOUÉ Tchalomu	"	C-M.	3009 64 22	
✓ 54	AWADE Eostina Komi	ICF	Inspecteur des finances	90070792	
✓ 55	KARVA Sambou-Mibissou	CC	Magistrat	90093304	
✓ 56	MOHANA BOU Halimou	IGF	Sup finances	30 08 77 75	
57	SIGNAN Poromna	SP-PRPF	Chef division	9008 84 45 pmainan@gmail.com	
58	MOUSSA M. Imrane	DGCP	insp central du Trésor	902423 58 imrane.moussa@gmail.com	
59	AKPOU M. Dieudonné	SC MCF	Analyste de Projets	mawase-akpo-ppp@gmail.com	
60	NISSON Aleimou	SP-PRPF	Economiste	9051 54 10 alousson@gmail.com	
61	ATCHARE ATTOTE	SP-PRPF	Chef division	9172 72 77 atchare.attote@gmail.com	
62	Soni Koku	DGPF	Directeur	90184 507 sonikokou@gmail.com	
63	ASSIGNON KOUON M.	DGPF	Chargé de tâches	91361 544 kouonmassignon@gmail.com	
64	BOUAKA Komi D.	DGPF	Directeur	90036155 komi.d.bouaka@gmail.com	