



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME



Empowered lives.
Resilient nations.

DOCUMENT DU PROJET

Togo

TITRE DU PROJET: Projet de Renforcement de la Gouvernance Publique (PRGP) : Modernisation de l'administration publique, prévention et la lutte contre la corruption

Numéro du projet: 00119088

Partenaire de mise en oeuvre: Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Parties responsables : Ministère de la Fonction publique, du travail de la réforme administrative et de la protection sociale, HAPLUCIA et les OSC.

Date de début: 2020

Date de fin: 31 Décembre 2023

Date de réunion

du PAC: 17 janvier 2020

Brève Description

Le Togo s'est donné des objectifs très ambitieux dans le Plan national de développement (PND) 2018-2022 dont la mise en œuvre nécessite une administration publique compétente, efficace et capable de conduire cette nouvelle dynamique déclenchée. En effet, les dysfonctionnements relevés (inadéquation entre les capacités actuelles des ressources humaines et institutionnelles de l'Etat et les besoins de compétences pour l'atteinte des objectifs du PND) persistent, malgré les efforts consentis dans le cadre de la réforme de l'administration. Ainsi, il ressort du diagnostic du PND, que le contexte national est aussi marqué par des actes de corruption en dépit des efforts du Gouvernement qui ont abouti à la mise en place récente d'institutions nationales comme la Haute autorité de lutte contre la corruption et les infractions assimilées (HAPLUCIA). Ce phénomène de corruption a un impact considérable sur le vivre ensemble et la cohésion sociale et constitue un des défis majeurs que le gouvernement doit relever.

Partant de l'hypothèse qu'une administration réformée et performante, où la transparence, la responsabilité et la redevabilité sont au cœur de l'action publique, peut permettre d'atteindre les objectifs du PND, inverser la courbe de la corruption et par ricochet augmenter la satisfaction des usagers des services publics, le recouvrement et la bonne gestion des deniers publics, le PRGP axé sur la modernisation de l'administration publique et la lutte contre la corruption est conçu dans une dynamique de convergence des efforts de différents acteurs pour accompagner le Gouvernement à formuler et à conduire le changement dans la gouvernance publique. Il se propose de contribuer à l'atteinte des objectifs du PND 2018-2022 grâce à l'amélioration de la formation des agents publics, de la qualité, de la redevabilité, de l'inclusion et des performances de l'administration publique.

Il vise à atteindre progressivement l'ODD 16, et s'inscrit dans le cadre de l'Effet 4 du PNUAD, l'axe 3 du Plan stratégique du PNUD et le Pilier 1 du Programme de pays CPD. L'effet principalement recherché est la réduction de 70% de l'ensemble des dysfonctionnements constatés dans l'administration publique et de la corruption.

Ce travail de réduction des dysfonctionnements dans l'administration publique se réalisera avec le concours des institutions et mécanismes notamment, l'Assemblée Nationale sur des mesures

législatives et de contrôle de l'action gouvernementale, et la Cour Constitutionnelle sur la conformité du dispositif législatif et réglementaires à la Constitution et aux obligations internationales du Togo. Aussi le Conseil économique et social donnera son avis sur tout programme et politique d'ordre économique et social afin d'accompagner les autres institutions. Conscient que les dysfonctionnements représentent des manques à gagner pour le budget national, entraînent la corruption, l'enrichissement illicite et la dégradation de la qualité du service, la Cour des Comptes, l'Office Togolaise des Recettes (OTR) et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) seront associées à l'action. Il serait superfétatoire de penser un cadre législatif harmonisé sans son dispositif de contrôle en amont et en aval. L'implication des institutions et mécanismes précités remplit cette nécessité de contrôle et de suivi non seulement du problème mais aussi des mesures prises pour y remédier.

Enfin, la réforme de l'ENA pour accompagner la formation des agents publics, constituera un aspect important dans ce projet.

D'un budget indicatif de **4.702.500 USD** le projet comporte deux composantes interdépendantes, dont l'une dédiée à l'amélioration des mécanismes, aux pratiques administratifs et l'autre à la prévention, à la lutte contre la corruption et aux infractions assimilées. Les activités principales tournent autour de la réforme juridique, l'élaboration de documents stratégiques et programmatiques, la conception, la mise en place de méthodes et outils innovants de gestion de l'administration, de partenariats publics sud-sud, de formation et d'appuis à la société civile.

L'exécution nationale est la modalité de mise en œuvre qui sera assurée par le Ministère de la Fonction publique, du travail, de la réforme administrative, le Secrétariat Général du Gouvernement, la Haute autorité de la prévention et de la lutte contre la corruption et les infractions assimilées (HAPLUCIA) et les Organisations de la société civile (OSC).

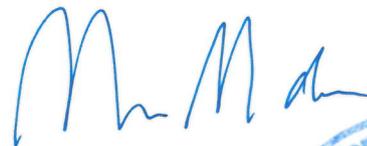
Effet UNDAF d'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent de plus en plus les principes de gouvernance inclusive en mettant l'accent sur la responsabilité, la participation des citoyens, l'accès équitable à des services publics de qualité et la cohésion sociale

Gender marker : Gen 1

Produit 1.1 : Le Ministère chargé de la fonction publique et d'autres institutions visées aux niveaux national et local disposent de moyens renforcés pour assurer l'efficacité de la prestation de services publics

Ressources totales	USD 4.702.500	
Ressources totales allouées	UNDP TRAC:	2.000.000 USD
	Bailleurs:	
	Gouvernance	
Ressources à mobiliser	2.702.500 USD	

Approuvé par (signatures):¹

Gouvernement	UNDP
  Nom: Gilbert B. BAWARA Ministre de la Fonction Publique, du Travail, de la Réforme Administrative et de la Protection Sociale	 Nom: Aliou Mamadou DIA Représentant Résident 
Date: 03 JUIN 2020	Date: 04 Juin 2020

¹ Note: Adjust signatures as needed

ABBREVIATIONS

AN :	Assemblée Nationale
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAD :	Banque Africaine de Développement
CC :	Cour Constitutionnelle
C des C :	Cour des Comptes
CEDEAO :	Communauté Economique et de Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CNUCC :	Convention des Nations Unies contre la Corruption
CPD:	Country Programme Development
CPIA:	Country Programme Institutional Assessment
CSO :	Comités de suivi Opérationnels
CSRMAP :	Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l'Administration Publique
CACIT :	Collectif des Associations Contre l'Impunité au Togo
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENA :	Ecole Nationale d'Administration
FP :	Fonction Publique
GPEC :	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des Compétences
HAAC :	Haute Autorité de l'audiovisuel et de la Communication
HAPLUCIA :	Haute Autorité de Prévention et de Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées
HRBA:	Human Rights Based Approach
IACC:	International Anti Corruption Conference
INSEED :	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IPC :	Index de Perception de la Corruption
LCC :	Lutte contre la Corruption
MCA :	Millenium Challenge Account
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MFPTRAPS :	Ministère de la Fonction Publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale
MPDC :	Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC :	Organisations de la Société Civile
OTR :	Office Togolais des Recettes
PND :	Plan National de Développement
PNRCME-DD :	Programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement Durable
PNUAD :	Plan cadre des Nations Unies pour le Développement
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAGEDD :	Programme d'Appui à l'amélioration de la gouvernance publique, de l'état de droit et de la Démocratie
PRGP :	Projet de renforcement de la gouvernance Publique
PTAB :	Plans de Travail Annuels Budgétisés
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
RH :	Ressources Humaines
SGG :	Secrétariat Général du Gouvernement
UNEG :	United Nations Evaluation Group

I. DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Le Plan National de Développement 2018-2022 indique que le pays a pour vision de devenir en 2030 « une nation à revenu intermédiaire économiquement, socialement et démocratiquement solide et stable, solidaire et ouverte sur le monde ». Pour y parvenir, le pays se fixe pour objectif global de transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social. Plusieurs indicateurs de gouvernance montrent que le pays fournit des efforts dans ce sens. En effet, d'après le rapport Doing Business 2020 de la Banque Mondiale, les pouvoirs publics togolais avec l'appui de leurs partenaires au développement, ont entrepris de nombreuses réformes qui ont classé le pays parmi les meilleures nations du monde en matière de réformes². En outre, le pays a validé en 2019 quatorze indicateurs sur les vingt du Millenium Challenge Account (MCA). Au cours de la même période, le pays a connu un taux de croissance estimé à 5,3 % par an et son taux de pauvreté estimé à 53,5%³. Les efforts du Togo en matière de gouvernance économique sont aussi relevés et appréciés dans le rapport de l'Indice Mo Ibrahim de 2018⁴, ainsi qu'à travers une évolution appréciable de l'indice CPIA⁵ de 3,1 à 3,2 en 2018 ; soit une progression de +0,1.

En dépit de ces efforts indéniables, les défis auxquels est confronté le Togo pour réaliser ses objectifs de développement restent encore nombreux, et le cantonnent dans le cercle des Pays fragiles⁶.

Le premier défi est celui de l'inadéquation des capacités actuelles de l'administration publique avec les exigences de performances nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés dans le PND. Cette inadéquation se situe au niveau des capacités humaines, du système de gestion des ressources humaines et enfin au niveau de la coordination de l'action gouvernementale. Le Programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable (PNRCME-DD 2017-2021), principal référentiel stratégique identifié dans le PND comme plateforme de toutes les initiatives de modernisation de l'administration publique, n'a été que très partiellement implémenté. Il nécessite à ce jour des réajustements pour, entre autres, relever les nouveaux défis identifiés dans le PND⁷, aligner ses objectifs aux ODD (non plus aux OMD), tenir compte des évolutions contextuelles, et intégrer l'approche genre en vue d'améliorer la représentativité des femmes dans l'administration publique. Devant cette mise en œuvre embryonnaire, avec l'appui du PNUD, la sous capacitation relevée pour l'ensemble de l'administration publique demeure un problème majeur. En plus, de la faible capacitation de l'administration publique, l'on note aussi des disparités de genre préjudiciables au développement en général et à la femme en particulier. Ainsi, sur 43 437 agents de la fonction publique, il n'ya que 19% de femmes ; cette représentativité se contracte au fur et mesure qu'on évolue dans la haute administration publique.

Le système de formation et de gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat est encore lacunaire, en dépit de la disponibilité d'études⁸. Selon le PNRCME-DD, « la forte érosion des capacités provoquée par les 15 années de crise sociopolitique qui ont eu des répercussions jusque dans les écoles de

² Le Togo est le troisième pays ayant le plus progressé entre 2018-2019 et est classé 97^{ème} sur 190 au niveau mondial réalisant ainsi un bond de 40 points par rapport au classement précédent.

³ Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED), Cartographie de la pauvreté (2018).

⁴ Indice Ibrahim de la bonne gouvernance en Afrique (2018). Le Togo se classe 30^{ème} avec une augmentation de 5,2 points par rapport à 2010.

⁵ Country Programme Institutional Assessment, Banque mondiale

⁶ CPIA 2018, Togo

⁷ Migration des OMD vers les ODD notamment.

⁸ (i) Plan de réforme de l'ENA, ENAP, mai 2013 ; (ii) Cadre stratégique national de l'E-administration du Togo, Rapport final, 2009, etc.

formation qui préparent les cadres de l'administration aux futurs emplois, notamment l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)⁹, est perceptible à un triple niveau : institutionnel, organisationnel et des ressources humaines proprement dites ». Les initiatives pour résorber ces contraintes ne sont pas encore effectives et cela risquent d'avoir des répercussions négatives sur la prochaine décennie. En effet, la mise en place en 2011 d'un accord de partenariat avec l'ENAP du Canada, avait fondé beaucoup d'espoirs pour la réforme de l'ENA ; mais malgré la disponibilité depuis 2013 d'un plan de réforme de l'ENA, les lignes n'ont pas beaucoup bougé : l'ENA est toujours régie par un cadre juridique suranné (création en 1964 et texte révisé 1979), et les réformes préconisées peinent à être opérationnalisées, faute de moyens.

Cette situation difficile n'est guère l'apanage de l'ENA puisque les Ecoles nationales de formation et les universités du pays peinent aussi à formuler et mettre en œuvre des parcours de formation capables de produire le socle minimum de compétences requis pour l'atteinte des objectifs du PND. A ce jour les problèmes identifiés (sous-effectifs, sous qualification, inadéquation profil/postes, et du dispositif institutionnel, etc.) demeurent. Grâce aux appuis du PNUD, les besoins en Planificateurs, Statisticiens aux niveaux central et décentralisé sont progressivement résorbés par la mise en place de parcours éducatifs pertinents (Master en planification en partenariat avec l'Université de Kara) et le financement de contingents d'Apprenants. Les perspectives de pérennisation de telles initiatives sont encore faibles, du fait d'une appropriation timide de l'Etat, ce qui peut se répercuter négativement sur les performances des Entités territoriales décentralisées.

Enfin, la gestion des fonctionnaires et Agents de l'Etat se caractérise toujours par des dysfonctionnements de divers ordres. L'on peut d'abord relever une faible utilisation de l'approche Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et Compétence¹⁰ tant au niveau central, qu'au niveau des ministères utilisateurs. Les audits des ministères précédemment effectués ont permis une refonte du cadre organique des ministères, mais cette rationalisation devrait être poursuivie sur la gestion des carrières des agents publics. Cela permettrait d'inscrire le renforcement des capacités dans un cadre stratégique durable, qui fait malheureusement défaut dans plusieurs départements ministériels. De plus, la gestion des ressources humaines est manuelle, peu efficace et peu sécurisée, avec une désarticulation entre le Fichier du personnel (manuel) et le Fichier de la solde, etc. Ces réalités sont sources de lenteurs et de lourdeurs administratives, tant pour les acteurs que pour les usagers et réduisent considérablement la qualité du service public ainsi que la satisfaction de ses usagers et même de ses acteurs. La digitalisation de la gestion des ressources humaines, apparaît ainsi comme un défi majeur, qui ne peut être cependant relevé que par une bonne définition et harmonisation des systèmes de notation, de bonification, d'avancement des carrières, etc.

Le second défi est celui des performances des mécanismes de suivi de l'efficacité des politiques publiques. Le renforcement de la communication sur la coordination de l'action gouvernementale et sur la dynamique de changement demeure un impératif, du fait de la persistance de compréhensions variées en ce qui se rapporte à l'opérationnalisation des politiques publiques à caractère sectoriel.

Il semble impératif de renforcer la cohérence verticale et la cohérence horizontale du Gouvernement. Au niveau de la cohérence verticale, certaines actions ayant montré leur efficacité par le passé – notamment dans le cadre du CSRMAP mis en œuvre avec l'appui du PNUD-, ont cessé d'être et peuvent être redynamisées, notamment : les cadres de concertation entre le Secrétariat Général du Gouvernement, les Secrétaires Généraux des Ministères, la cartographie des interventions des

⁹Dans cet ancien fleuron du système de formation des hauts cadres togolais, les conditions d'accès et de délivrance des diplômes, ne répondent plus à aucune norme.

¹⁰ Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Ministères dans les axes du PND afin de définir les frontières et les champs nécessaires d'interaction (etc.). S'agissant de la cohérence horizontale, il importe de développer les relations fonctionnelles encore caractérisées par des lourdeurs et des lenteurs. A cet égard, la mise en place récente des commissions paritaires/interministérielles, telles le Comité de programmation des investissements publics (comportant deux ministères : Ministère de l'Economie et des finances et Ministère de la planification pour le développement) recèle un potentiel fécond pour la mutualisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs du PND. Il convient de poursuivre cet effort dans les années à venir en identifiant les secteurs où des interactions/coordinations sont possibles et nécessaires, de définir et formaliser le contenu et les mécanismes de ces interactions.

Le principal défi est donc d'assurer une synergie de cette panoplie d'acteurs pour qu'on parte de structures disparates à l'émergence d'un véritable système national de suivi-évaluation.

La faible mise en œuvre de la loi No 2016-006 du 30 mars 2016 portant liberté d'accès à l'information et à la documentation publiques et son décret d'application ne permet pas l'effectivité de cette mesure dont le but est de rendre accessible la documentation aux citoyens et de réduire les pots-de-vins liés au manque d'information sur les services publics.

Le troisième défi est celui de la lutte contre la corruption dont la persistance pourrait compromettre l'atteinte des objectifs du PND et par ricochet les ambitions macroéconomiques du Togo. Le phénomène de corruption est observé au sein de l'administration togolaise et, est souvent favorisé par les dysfonctionnements dans la chaîne de traitement et de délivrance des services publics. Conscient du fait que les défis liés à la réforme de l'administration et ceux plus largement définis dans le PND ne peuvent être relevés que si le dispositif anticorruption est plus efficace, le Gouvernement s'est largement investi dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les efforts des pouvoirs publics en la matière sont significatifs, tant sur le plan juridique qu'institutionnel. *Peuvent notamment être cités ici la ratification et l'internalisation des principaux instruments juridiques internationaux en matière de lutte contre la corruption ; l'intégration dans le nouveau Code Pénal togolais des recommandations les plus pertinentes de la Convention des Nations Unies contre la Corruption ; la création de Haute Autorité de prévention et de lutte contre la corruption et les infractions assimilées ; la revalorisation des missions de la Cour des comptes (dévolution de la mission de discipline budgétaire) et de l'Autorité de Réglementation des Marchés Publics. L'action du Gouvernement dans la lutte contre la corruption a favorablement impacté le climat des affaires et l'évolution positive du classement Doing business de la Banque mondiale (97^{ème} rang en 2020 contre 165^{ème} en 2010 sur 190 pays) et le respect de certains critères contribuant à l'éligibilité au Millennium Challenge Account (MCA). Dans le secteur de la justice, l'élaboration d'une Directive sur l'éthique et la déontologie du magistrat par le Conseil Supérieur de la magistrature, est un outil pertinent visant à moraliser et à motiver les magistrats.*

En dépit de toutes ces mesures, *le PND relève que le phénomène touche encore plusieurs secteurs dont celui des industries agroalimentaire, manufacturière, artisanale et extractive -au point que le Gouvernement le reconnaisse comme étant l'un des défis à relever dans ce secteur-, de la justice au sein de laquelle le PND souligne des problèmes de gouvernance (la faiblesse de l'accès des populations aux services judiciaires, la méconnaissance des procédures judiciaires par les justiciables l'éloignement des services judiciaires et les lenteurs dans le traitement de certaines affaires, l'accès limité à la justice, ...) et l'existence des actes de corruption renforcés par l'impunité. Le dispositif pour répondre à ces contraintes est encore embryonnaire. En effet, la HAPLUCIA n'est pas encore complètement opérationnelle (12 dénonciations traitées en une année), le pays ne dispose pas d'une stratégie nationale ; et le mécanisme de protection des témoins et dénonciateurs de la corruption préconisée par la CNUCC n'est pas effectif.*

La Vision de développement du Togo, en inscrivant le renforcement des actions de lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux parmi les dispositions à prendre ou à renforcer, reconnaît également la faiblesse des mesures de lutte contre la corruption, implémentées jusque-là et la nécessité de les inscrire parmi les priorités pour atteindre les objectifs nationaux. L'option stratégique d'inscrire la lutte contre la corruption au nombre des priorités de développement est d'autant plus pertinente que le phénomène impacte davantage les couches les plus vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées ou vivant avec le VIH Sida).

De l'identification de ces défis, il importe d'associer les institutions et mécanismes capables d'apporter leurs contributions pour relever ce défi et lutter contre la corruption, notamment l'Assemblée Nationale dans son rôle de législateur et de contrôle de l'action gouvernementale, la Cour des Comptes dans son rôle de contrôle des dépenses publiques et la Cour Constitutionnelle garante de la conformité au bloc de constitutionnalité du cadre législatif et réglementaire prévu à cet effet. Les performances économiques du Togo sont aussi fonction de l'efficacité de l'OTR mise en place pour éviter le détournement, les pots de vin et la corruption des agents publics. A cet effet, elle sera associée à cette action de même que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics.

Par ailleurs, la mise en œuvre du Plan national de Développement est également tributaire de l'efficacité des institutions démocratiques devant assurer la participation de tous les citoyens aux affaires publiques et créer les conditions d'une paix durable, facteur indispensable du développement inclusif.

I. STRATÉGIE

Les principaux constats qui se dégagent des analyses précédentes font ressortir trois principaux champs de contraintes :

- *Le premier champ de contraintes* minimise les performances potentielles et actuelles de l'administration publique ainsi que la coordination et le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques, en vue de l'atteinte des objectifs du PND.
- *Le second champ de contraintes* relatives à l'effectivité de la lutte contre la corruption est susceptible de saboter tous les efforts nationaux et des partenaires internationaux permettant l'atteinte de la Vision 2030 d'un Togo émergent.
- *Le troisième champ de contraintes* relatives à la faiblesse du contrôle exercé par les institutions et les mécanismes de contrôle habilités à soutenir les progrès économiques constants réalisés par le gouvernement ces dernières années. Ces contrôles sont essentiels à la vitalité et à la consolidation des politiques publiques et à la préservation de la paix et de la cohésion sociale.

Pour appuyer le Gouvernement à juguler ces trois champs de contraintes interdépendants, et tenant compte des préconisations du PND, le présent **Projet de renforcement de la gouvernance publique en abrégé PRGP** axé sur la modernisation de l'administration publique, prévention et la lutte contre la corruption est initié.

L'Impact visé est de contribuer à l'atteinte des objectifs du PND 2018-2022 grâce à l'amélioration de la qualité, de la redevabilité, de l'inclusion à tous les niveaux ainsi que des performances, de l'efficacité et du contrôle des actions dans le secteur public.

Il va permettre la réduction des dysfonctionnements, de la corruption et de la mauvaise gestion dans le secteur public. Le projet vise à atteindre progressivement l'ODD 16, notamment les cibles suivantes :

- 16.4 D'ici à 2030, réduire nettement les flux financiers illicites [..]
- 16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes
- 16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux
- 16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

L'effet correspond aussi dans l'axe 2 et suivant du Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 : « *l'accélération des transformations structurelles propices au développement durable, en particulier grâce à la mise en œuvre de solutions innovantes ayant des effets multiplicateurs positifs sur la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable* ». La stratégie d'intervention est basée sur la Solution type 2 du Plan stratégique du PNUD.

La stratégie préconisée répond également aux exigences des priorités nationales déclinées dans le PND. **En effet, il y est clairement établi que les réformes préconisées ne peuvent aboutir aux résultats escomptés que si l'administration publique est plus efficace et apte à faire face aux multiples défis imposés par l'urgence identifiés dans le PND, y compris celui de la lutte contre la corruption.** Cette lutte doit être portée non seulement par les mécanismes endogènes des Ministères mais aussi et surtout par les mécanismes et institutions de contrôle de l'action du Gouvernement dans son ensemble (Cour des Comptes, Cour Constitutionnelle, l'Assemblée Nationale, Autorité de Régulation des Marchés Publics etc.).

En outre, cette stratégie est conforme à l'Effet attendu 5 du PND qui vise le renforcement de l'équité et de l'égalité de genre dans la mesure où elle ambitionne de placer les questions de genre et d'amélioration des conditions de la femme parmi les priorités tout au long de l'implémentation du projet.

Le Projet est articulé autour de deux composantes :

- **Composante 1** : Amélioration des mécanismes et pratiques administratives
- **Composante 2** : Prévention et la lutte contre la corruption et les infractions assimilées

La démarche consiste à cibler les institutions pouvant servir de levier à des effets multiplicateurs devant impacter considérablement sur l'atteinte des Objectifs du PND.

- ❖ **Pour la composante 1** : le renforcement des capacités des ressources humaines du secteur public, la mise en place d'un système informatique de gestion des fonctionnaires et agents publics vont impacter toutes les administrations, réduire les dysfonctionnements et le trafic des actes administratifs et faciliter l'accès à l'information et à la documentation publiques; le suivi et la cohérence des carrières seront rétablies, etc. En redynamisant la coordination de l'action gouvernementale, un recadrage de l'ensemble des administrations de l'Etat sur les priorités du PND sera plus fort, et renforcée par la redynamisation du système national de suivi-évaluation qui permettra de générer les données permettant d'alimenter la coordination. Ce cercle vertueux sera complété par un appui transversal en termes de renforcement des capacités au niveau sectoriel.
- ❖ **Dans la composante 2** : trois principaux levier seront activés : la mise en place d'un environnement national favorable au changement (cadre juridique et législatif, codes éthiques, stratégie nationale de lutte contre la corruption, etc.) ; le renforcement des structures

devant impulser et accompagner le changement et la lutte contre la corruption, la redevabilité, la transparence et le contrôle (HAPLUCIA, les autorités administratives et judiciaires, etc.) ; un accompagnement de la Cour Constitutionnelle en termes de conformité des dispositions législatives et juridiques aux instruments internationaux et régionaux sera d'un atout considérable. Les interventions des institutions spécialisées telles que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et l'Office Togolais des Recettes en charge successivement de la passation des marchés publics et du recouvrement des deniers publics seront fortement bénéfiques ; le soutien aux OSC en tant que « watch dogs » capables de mobiliser l'opinion publique, accompagner les couches vulnérables, les femmes et les jeunes et porter leurs préoccupations aux niveaux décisionnels et de relever le niveau des dénonciations. L'effet recherché étant de générer une masse critique propice aux changements, à la responsabilité et à la redevabilité. Cette démarche d'ensemble s'inscrira dans une démarche tryptique : la phase de préparation au changement, la conduite du changement proprement dit, et la phase de non-retour. La responsabilité et la redevabilité des agents publics étant la condition directe de l'efficacité, les institutions de contrôle auront un rôle énorme à jouer dans la mise en œuvre de ce projet.

Aussi, l'appui apporté par le PRGP se situera au *niveau institutionnel* (structures, systèmes de gestion des ressources humaines, mécanismes de coordination et de contrôle, procédures et processus, etc.), et au *niveau actoriel* (formations ciblées, sensibilisations, accompagnements, coaching, etc.), mais sera *attentif aux changements systémiques enclenchés*. Les acteurs étatiques seront ciblés, mais aussi *les organisations de la société civile*, seront mobilisées et *les usagers du service public* seront sollicités via des enquêtes de perception, pour accompagner le processus de changement.

Sur la base de l'analyse situationnelle et les défis ci-dessus mentionnés, la théorie de changement suivante a été développée :

Si les mécanismes et pratiques administratifs sont améliorés avec des solutions innovantes,

Et si les institutions sont plus redevables, responsables et ouvertes

Alors, les populations (usagers des services publics) en particulier les femmes et les jeunes amélioreront leur participation et leur accès aux services publics de qualité.

Les principales hypothèses identifiées incluent :

- un leadership solide pour suivre la théorie de changement et la durabilité du processus ;
- une forte appropriation de la théorie de changement par l'ensemble des parties prenantes dont le Gouvernement et la Société civile ;
- la pleine et entière collaboration des institutions ciblées ;
- la cohésion sociale et la paix ;
- la capitalisation des acquis du projet par les parties prenantes ;
- l'implémentation d'une stratégie de retrait ;
- l'existence d'une capacité de gestion de fonds alloués au projet ;
- une meilleure coordination et des relations de travail entre les pouvoirs publics et la société civile.

AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE (EFICACITÉ DES SERVICES PUBLICS, TRANSPARENCE ET REDEVABILITE ACCRUES)			RÉSULTATS
			
Niveau d'intervention	Dimension institutionnelle	Dimension systémique	
CHANGEMENTS Effets visés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système moderne de formation et de gestion des RH au sein du Ministère de la fonction publique ▪ Meilleure coordination de l'action gouvernementale ▪ Capacitation des mécanismes et institutions (AN, Cour des Comptes, Cour Constitutionnelle, HAPLUCIA, OTR, ARMP) en matière législative, budgétaire, suivi-évaluation et droits de l'homme, et conduite des missions de contrôle ▪ Formation des cadres de l'administration des mécanismes et institutions ciblées ; ▪ Mise en place d'une administration électronique au sein de l'Assemblée Nationale (E-parlement) ▪ Efficacité renforcée du système national de suivi évaluation du PND ; ▪ Meilleur accès à l'information et à la documentation publique ▪ Réduction de la corruption ▪ Institutions de contrôle et de participation efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence et efficacité de l'action du Gouvernement ▪ Qualité des lois, pertinence des politiques publiques et efficacité socioéconomique de la dépense publique ▪ Disponibilité progressive du socle de compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs du PND ▪ Augmentation de la qualité du service public et de la satisfaction des usagers ▪ Pertinence des politiques publiques et efficacité socioéconomique renforcée de la dépense publique ▪ Adéquation des indicateurs du PND avec les indicateurs de développement internationaux et régionaux ▪ Contrôle citoyen effectif ▪ Les institutions de la République améliorent, le contrôle, la participation, et la redevabilité 	<p>La population togolaise est satisfaite des actions des institutions et mécanismes de contrôle de l'action gouvernementale</p> <p>Les performances, la redevabilité, et la responsabilité dans le secteur public sont considérablement améliorées ;</p> <p>Les usagers et les acteurs du secteur public sont satisfaits de la qualité du service qui y est rendu</p> <p>La corruption et les infractions assimilées sont largement réduites</p>
STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation de la gestion des RH de la fonction publique • Réforme de l'offre de formation dans le secteur public • Renforcement de l'INSEED et du Secrétariat technique DSRP • Opérationnalisation des points focaux de l'accès à l'information dans tous les ministères et mise en ligne des documents principaux • Adaptation du cadre juridique et du cadre des valeurs en vue de la lutte contre la corruption • Renforcement de la HAPLUCIA, de l'OTR, et de l'ARMP dans la lutte contre la corruption • Renforcement du contrôle citoyen (OSC, femmes, jeunes) • Digitalisation de l'assemblée nationale 		<p>Les populations (usagers des services publics) en particulier les femmes, les jeunes et les personnes Handicapées et les personnes vivants avec le VIH/SIDA améliorent leur participation et leur accès aux services publics de qualité.</p>

La logique d'intervention du projet considèrera également plusieurs questions transversales telles que l'égalité entre les genres, les groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes vivant avec un handicap et personnes vivant avec le VIH). Cette précaution, guidée par l'approche basée sur les Droits Humains (ABDH), vise non seulement à prévenir la discrimination pendant la mise en œuvre du projet mais aussi à s'assurer que l'ensemble des couches sociales (surtout les plus vulnérables) bénéficient des résultats du projet, conformément au principe « *ne laisser personne de côté* ».

Les approches et démarches d'intervention du PRGP consisteront globalement en :

- **La réalisation d'études (élaboration ou actualisation de stratégies et plans d'actions)**, en vue de combler les gaps en matière d'informations, d'état des lieux notamment dans le domaine de la réforme de l'administration et de la lutte contre la corruption

- **La formation et le coaching** constitueront les outils par excellence du renforcement des capacités des parties prenantes, notamment la formation des acteurs-ciblés par le projet
- **L'appui-conseil** : en tant que projet d'assistance technique, le PRGP permettra la délivrance d'avis techniques et/ou des expertises aux parties prenantes ciblées dans ses domaines d'intervention (réforme de l'administration publique et lutte contre la corruption).
- **La promotion de la digitalisation et des systèmes d'information automatisés** en tant qu'instruments modernes de développement de l'administration publique : le Projet PRGP devrait contribuer à soutenir ce processus d'information des services de l'Etat surtout certains services clefs comme le traitement des salaires, la paie, etc.
- **Le développement institutionnel** : en termes d'appui à la réforme des cadres juridiques, de rationalisation des services et procédures, et de mise en place de méthodes et d'outils en vue de corriger les dysfonctionnements et améliorer les performances.
- **La mise en place d'outils innovants** : des outils appropriés seront développés dans le cadre du projet pour soutenir les différents processus initiés en faveur de ses bénéficiaires. Ces outils seront développés en tenant compte du contexte et de la réalité du Togo.
- **Le relai/plaidoyer** : les actions de plaidoyer constitueront elles aussi l'une des approches utilisées par le projet pour remplir les missions qui lui sont assignées. Ces actions de plaidoyer seront dirigées vers les institutions, les acteurs et les mécanismes cibles, mais également vers ceux des autres piliers d'intégrité.
- **La prise en compte des questions de d'équité de genre** dans la formulation, la mise en oeuvre et le suivi-évaluation des appuis.

II. RESULTATS ET PARTENARIATS

Résultats attendus

Le projet ambitionne « d'atteindre les objectifs du PND 2018-2022 grâce à l'amélioration de la qualité, de la redevabilité, de la responsabilité, de l'inclusion à tous les niveaux ainsi que des performances, de l'efficacité et du contrôle des actions dans le secteur public ». Cela participe de l'atteinte de l'ODD 16 (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous) et l'ODD 5 (réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes). Le projet s'inscrit parfaitement dans l'axe 2 du Plan stratégique du PNUD « *l'accélération des transformations structurelles propices au développement durable, en particulier grâce à la mise en œuvre de solutions innovantes ayant des effets multiplicateurs positifs sur la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable* ». Le projet vise l'atteinte du produit 1.1 du CPD:

Produit 1.1 : Le Ministère de la fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale et d'autres institutions visées aux niveaux national et local disposent de moyens renforcés pour assurer l'efficacité de la prestation de services publics.

Le PRGP a deux composantes notamment :

- **Composante 1** : Amélioration des mécanismes et pratiques administratifs
- **Composante 2** : Prévention et lutte contre la corruption et les infractions assimilées

COMPOSANTE 1 : « AMELIORATION DES MECANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIFS

»

☞ **Résultat 1.1 : le système de formation et la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont réformés**

Dans le cadre d'un précédent projet, plusieurs actions ont été mises en œuvre avec l'appui du PNUD. Ainsi les audits des ministères ont permis d'une part d'établir *une insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines* (à cause d'une longue période d'instabilité sociopolitique), et d'autre part des dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines. S'agissant de la formation, malgré le plan de réforme engagé avec l'ENAP du Canada, l'ENA par exemple fait toujours face aux contraintes relevées : cadre juridique inadapté, curricula surannés et inadaptés, système de recrutement des enseignants déficient, etc. Dans le cadre du PNRME-DD, ces mêmes problèmes ont été relevés. De plus, le PND a mis en lumière le besoin de Planificateurs et de Statisticiens pour combler les gaps au niveau central et décentralisé. Les effets de ces faiblesses, sont susceptibles d'affecter durablement les performances de l'Etat et de compromettre l'atteinte des objectifs du PND. En plus de ces déficiences, il a été identifié plus haut *l'inadéquation du système de gestion des ressources humaines* au niveau du Ministère de la fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale, ainsi que sa désarticulation avec le fichier de la paie du Ministère de l'Economie et des Finances. Des actions sont en train d'être mises en place pour rapprocher les deux fichiers, mais ceci serait plus efficace si la digitalisation du fichier de la fonction publique était effective.

Partant de ce qui précède, le Produit permettra de doter la fonction publique togolaise des canevas et des outils de notation et de gestion des carrières des RH de l'administration composée des fonctionnaires et des agents contractuels de l'Etat, et l'introduction d'une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des Compétences. L'objectif visé ici est de parvenir à une meilleure maîtrise (qualitative et quantitative) de la fonction publique togolaise. Il est également prévu dans le cadre de ce produit l'informatisation de la fonction publique qui prendra la forme de la mise en place, de l'urbanisation et de la maintenance d'un système digitalisé de gestion des RH dans la Fonction Publique. Cette initiative a pour principal objectif de faciliter la gestion des ressources humaines de l'Etat en termes de gestion des carrières, de transparence, et d'amélioration du système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

☞ **Résultat 1.2 : L'appui à la réforme de l'Ecole Nationale de l'Administration est assurée**

La capacitation des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat sera traitée dans ce produit. Il sera question d'accompagner la réforme de l'ENA au triple plan juridique, institutionnel et de l'ingénierie pédagogique, de soutenir la poursuite de la formation des statisticiens, planificateurs, spécialistes en Organisation et méthodes administratives, et suivi-évaluation, tout en veillant à ce qu'au moins 30% des bénéficiaires des formations soit des femmes. Le projet aidera à réorganiser la gouvernance de l'Ecole et à professionnaliser les formations initiales et continues des cadres de l'Administration.

Les actions prioritaires porteront sur l'élaboration et la finalisation du projet de texte portant réorganisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration qui permettra de disposer de nouveaux organes de gouvernance fonctionnels (Conseil d'administration, Conseil des études, Direction de la formation initiale, Direction de la formation continue) ainsi que la révision des curricula de formation et l'introduction de e. learning.

☞ **Résultat 1.3 : La coordination de l'action gouvernementale est renforcée**

Les objectifs du PND ainsi que ceux des politiques sectorielles ne peuvent pas être pleinement atteints sans une coordination gouvernementale efficace. Le projet permettra d'appuyer l'élaboration et/ou l'actualisation et la mise en place des outils de coordination de l'action gouvernementale.

☞ **Résultat 1.4 : La simplification des procédures et formalités administratives**

La simplification des procédures est également au cœur du projet. Il s'agira d'élaborer et mettre en œuvre des plans ministériels de dématérialisation des procédures et formalités administratives à simplifier dans le cadre du projet E-gouv qui a pour objectif d'assurer l'interconnexion des administrations et d'améliorer la qualité des prestations rendues aux usagers. Le projet permettra la finalisation du décret portant création de l'Agence de l'Informatique de l'Etat pour coordonner, piloter toute la politique informatique de l'Etat et assurer un accompagnement technique aux ministères et autres structures administratives dans les opérations de dématérialisation. Le projet prévoit également, l'institution des Bureaux d'accueil et d'information du public dans les services clés de l'Etat.

Le site web du Ministère de la Fonction publique, du travail, de la réforme administrative et de la protection sociale ouvrira un portail d'inscription en ligne des candidatures aux concours de la fonction publique et de l'Ecole Nationale d'Administration. Dans le cadre de la simplification un accent particulier sera mis sur la digitalisation des services d'état civil.

Deux centres régionaux de services publics seront mis en place.

COMPOSANTE 2 : PREVENTION ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LES INFRACTIONS ASSIMILÉES

☞ **Résultat .2.1. Le cadre juridique national et le cadre des valeurs sont adaptés et contribuent à diminuer la corruption**

En dépit de l'existence d'un arsenal juridique non négligable en matière de prévention et de lutte contre la corruption, le cadre normatif de la lutte contre la corruption au Togo doit être renforcé pour être définitivement conforme aux recommandations des instruments juridiques internationaux que le pays a approuvés dans le domaine de la lutte contre la corruption.

Ce renforcement du cadre normatif de la LCC au Togo doit prioritairement viser le renforcement des institutions et mécanismes de prévention et de lutte contre la corruption notamment l'Assemblée Nationale, le Conseil économique et social, la Cour des Comptes, la Cour Constitutionnelle, HAPLUCIA, l'OTR, l'ARMP et la HAAC au regard de l'importance de leurs attributions. Les textes de ces institutions prévoient qu'elles doivent être renforcées sur plusieurs aspects pour être à même de jouer pleinement le rôle qui leurs sont assignés. A titre d'illustration, les pouvoirs de la HAPLUCIA doivent être renforcés en matière d'investigation, de réception des rapports des organes de contrôle et de régulation ou encore de protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte.

Si de nombreuses dispositions des instruments juridiques internationaux de lutte contre la corruption approuvées par le Togo ont été transcrites de diverses manières dans l'ordonnancement juridique interne, beaucoup restent encore à faire en la matière. C'est dans cette optique que le Plan Stratégique 2019-2023 de la HAPLUCIA prévoit la poursuite et la finalisation pendant la période 2019-2023 du processus de domestication des instruments juridiques régionaux et internationaux portant sur la prévention et la lutte contre la corruption. Ce travail de domestication des textes internationaux fait intervenir l'Assemblée Nationale et la Cour Constitutionnelle. Une fois intégré, la Cour des Comptes peut s'en servir dans le cadre de son appréciation et de son contrôle des dépenses publiques.

La stratégie préconisée par la HAPLUCIA pour lutter contre la corruption est de rapprocher la solution des victimes du phénomène. A cet effet, la HAPLUCIA prévoit également d'expérimenter l'approche des Cellules Ministérielles de Lutte contre la Corruption suivant le modèle actuellement implémenté au Cameroun. Cette démarche ayant pour but de favoriser l'appropriation de la lutte contre la corruption dans les ministères, elle sera également soutenue par le Projet.

☞ **Résultat.2.2. Les institutions et les mécanismes impliqués dans la lutte contre la corruption sont durablement renforcés**

La lutte contre la corruption est une compétence plus ou moins partagée entre plusieurs institutions parmi lesquelles la HAPLUCIA et le pouvoir législatif, judiciaire et juridictionnel de manière générale. Ces institutions et mécanismes doivent faire l'objet d'un développement organisationnel de même que leurs capacités techniques à collaborer (dans le cadre prévu par la loi) doivent également être renforcées.

Sur le plan du développement organisationnel, la HAPLUCIA par exemple va être outillée en matière de budgétisation et de suivi-évaluation de ses activités. Les capacités de coordination de la HAPLUCIA seront également renforcées dans la perspective de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de prévention et de lutte contre corruption et Infractions assimilées, qui sera l'une des orientations majeures de ce résultat.

Enfin, les autres acteurs de la lutte contre la corruption seront ciblés. Ainsi, les capacités des magistrats et des auditeurs de la Cour des Comptes seront renforcées sur les mécanismes de prévention et de la LCC contenus dans les instruments juridiques internationaux ratifiés par le Togo en matière de Lutte contre la corruption. Cette démarche vise une mise à jour de leurs capacités et aptitudes à assurer efficacement les aspects pénaux de la lutte contre la corruption.

☞ **Résultat 2.3. Le contrôle citoyen de la corruption est renforcé grâce à une forte implication des acteurs de la société civile.**

L'efficacité de la lutte contre la corruption (LCC) dépend entre autres de l'implication de la société civile qui est une entité neutre et indépendante des pouvoirs publics. Le projet comporte une forte dimension de renforcement de la société civile afin qu'elle accompagne les citoyens (y compris les femmes et les groupes vulnérables) pour qu'ils soient non plus des victimes résignées des pratiques de corruption mais davantage des acteurs à part entière de la lutte contre la corruption.

Il sera question d'accompagner les activités de la Plateforme des organisations intervenant dans la LCC (y compris les organisations de femmes et de jeunes) afin qu'elles soient plus fortes et plus aptes à s'impliquer de manière efficace dans la lutte contre la corruption. Cette plateforme doit intégrer les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap ainsi que les personnes vivant avec le VIH Sida. L'action de cette plateforme doit également cibler les groupes les plus vulnérables.

Afin d'assurer l'accompagnement des victimes de la corruption dans leurs démarches auprès de la justice, les cliniques juridiques gérées par la Plateforme vont être mises en place dans le cadre du projet. Elles ont pour but d'assister légalement et psychologiquement les victimes de la corruption et surtout de les accompagner dans leurs démarches administratives et judiciaires pour obtenir réparation. Ces cliniques juridiques peuvent constituer une passerelle avec le projet sur l'accès à la justice car elles peuvent également être utilisées pour palier au manque d'avocats dans les régions et apporter une assistance juridique aux personnes qui le souhaitent.

Le projet appuiera la mise en place d'une plateforme. Afin de contribuer à l'autonomisation de la Plateforme, le projet va appuyer l'élaboration de son plan stratégique. Dans le même ordre d'idées, ses capacités seront renforcées en matière de contrôle citoyen, de fundraising et de formulation des

projets. Les appuis peuvent prendre la forme des subventions de certaines activités. En partenariat avec plusieurs autres acteurs parmi lesquels la Société Civile, le secteur public et le secteur privé ayant pour objet la régulation, le contrôle, la prévention ou la lutte contre la corruption, la HAPLUCIA a créé un cadre de concertation et de coordination sur la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions assimilées. A travers ce cadre, ses membres visent l'application des instruments juridiques internationaux en matière de lutte contre la corruption, l'élargissement des acteurs de la lutte contre la corruption, la définition des stratégies nationales de prévention et de lutte contre la corruption, la promotion de la transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques, du secteur privé et des OSC. Le PRGP prévoit d'appuyer ce cadre de concertation qui peut à terme servir de think tank pour les questions de prévention et de lutte contre la corruption.

Les deux composantes sont intimement liées dans la mesure où les dysfonctionnements relevés dans la première composante constituent des opportunités de corruption et les victimes de la corruption, surtout les couches les plus vulnérables (femmes) le sont lorsqu'elles sollicitent un service public ou lors qu'elles sont face à un agent public. Les OSC auront un rôle déterminant en animant les cliniques juridiques destinées à accompagner les victimes de la corruption. Ces cliniques pourraient être également utilisées pour améliorer l'assistance juridique et palier le manque d'avocats dans les régions.

Ressources humaines

Le PRGP qui est d'exécution nationale est assurée par le Ministère de la Fonction publique du Travail, de la réforme administrative et de la protection sociale.

Des points focaux responsables d'activités seront identifiés, au Secrétariat général du Gouvernement à HAPLUCIA et dans les OSC.

Des consultants ponctuels seront utilisés en fonction des besoins.

La configuration des ressources humaines pourrait être adaptée lors de la mise en œuvre en fonction de l'évolution du contexte.

- Une équipe de mise en œuvre constitué d'un coordonnateur, d'un assistant administratif et d'un chauffeur sera mise en place.

Ressources financières

COMPOSANTES	POSTES DE DEPENSES	COUT GLOBAL
COMPOSANTE 1 : AMÉLIORATION DES MÉCANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIVES		
Résultat 1.1.1	Le système de formation et la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont réformés	3.255.000 USD
Résultat 1.1.2	Coordination de l'action gouvernementale (ex l'élaboration et/ou l'actualisation et la mise en place des outils de coordination de l'action gouvernementale, rencontres interministérielles de suivi-évaluation) est renforcée	345.000 USD

Sous-total composante 1		3.600.000 USD
COMPOSANTE 2 : PREVENTION ET LA LUTTE CONTRE CORRUPTION ET DES INFRACTIONS ASSIMILEES		
Résultat 2.1	Le cadre juridique national et le cadre des valeurs sont adaptés et contribuent à diminuer la corruption	55.000 USD
Résultat 2.2	Les institutions et les mécanismes impliqués dans la lutte contre la corruption sont durablement renforcés	435.000 USD
Résultat 2.3	Le contrôle citoyen de la corruption est renforcé grâce à une forte implication des acteurs de la société civile.	155.000 USD
Sous-total composante 2 :		645.000 USD
Evaluation		30000 USD
Soutien Général au Projet		427.500 USD
COUT GLOBAL DU PROJET		4.702.500 USD

Partenariats

Partenaires institutionnels de mise en œuvre

Les partenaires institutionnels pour la mise en œuvre du PRGP sont précisés dans le tableau suivant pour chaque composante et résultat :

Composantes et résultats	Structures de rattachement
COMPOSANTE 1: AMÉLIORATION DES MÉCANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIVES	
Résultat 1.1.	Le système de formation et la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont réformés
	MFPTRAPS ENA, Ministère de l'Economie et des finances (MEF)

Résultat 1.2.	Coordination de l'action gouvernementale (ex l'élaboration et/ou l'actualisation et la mise en place des outils de coordination de l'action gouvernementale, rencontres interministérielles de suivi-évaluation) est renforcée	Ministère de la Planification du développement, SGG, INSEED, Ministères sectoriels
COMPOSANTE 2 : PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DES INFRACTIONS ASSIMILÉES		
Résultat 2.1	Le cadre juridique national et le cadre des valeurs sont adaptés et contribuent à diminuer la corruption	HAPLUCIA/ MFPTRAPS , OTR, ARMP Gouvernement, Parlement; Cour Constitutionnelle
Résultat 2.2	Les institutions et les mécanismes impliqués dans la lutte contre la corruption sont durablement renforcés	HAPLUCIA, Cour des comptes, AN, ITIE
Résultat 2.3	Le contrôle citoyen de la corruption est renforcé grâce à une forte implication des acteurs de la société civile.	OSC, HAPLUCIA, Parlement, Cour des Comptes, HAAC, Acteurs concernés intervenant dans le domaine

Interventions des Partenaires techniques et financiers

Quelques Partenaires techniques et financiers sont intervenus dans les domaines d'intervention du Projet.

- **La GIZ** dans le cadre du ProDeg (Programme de bonne gouvernance/décentralisation) développé en partenariat avec le Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des Collectivités locales, la GIZ conseille l'ENA dans le développement de l'offre de formation et des partenariats. Il a lancé le recrutement d'un assistant technique destiné à cet effet, qui sera posté à l'ENA d'août 2019 à janvier 2021. Aussi le PRGP peut toucher des aspects plus structurels, notamment la révision juridique, la révision et la mise en place de nouveaux curricula et parcours de formation. Des passerelles pourraient être mises en place avec la GIZ notamment sur la formation des cadres devant servir dans le secteur de la décentralisation.

- **La Banque mondiale**, en lien avec le PNUD a développé pour le compte de l'Etat le volet suivi-évaluation des politiques publiques. Les appuis entre 2016 et 2017 ont permis la production de documents importants notamment une politique et un système intégré de suivi-évaluation et un guide national de suivi-évaluation. Ces documents seront capitalisés dans le PRGP, et les mesures en vue de leur implémentation seront muries et mises en œuvre. De plus, la Banque mondiale, qui encourage les initiatives d'informatisation de l'administration publique s'est dit prête à collaborer sur les initiatives de digitalisation dans le secteur public, notamment le système de gestion des ressources et le système d'information dans le cadre du suivi-évaluation des politiques publiques.
- **La BAD** intervient également dans la modernisation de l'administration publique grâce au PAMOCI (projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités institutionnelles), exécuté entre avril 2015 et avril 2019 et d'une valeur de 5 millions de FCFA d'unité de compte. Cet appui compris dans le cadre de la modernisation des finances publiques, a permis de mettre en place des outils de suivi de la dépense publique, qui pourront être capitalisés dans le cadre du PRGP.

En matière de Lutte contre la Corruption, la BAD pourrait être intéressée par le financement de la lutte anti-corruption, une activité qu'elle soutient déjà en Cote d'Ivoire.

L'ONG allemande Pain Pour le Monde intervient au Togo par l'intermédiaire de CACIT à travers le projet de lutte contre les actes de violations des droits de l'homme et de corruption au Togo. Le projet est dans sa phase III. Cette autre organisation peut également être approchée dans une optique de collaboration pour la mise en œuvre de certaines activités prévues dans le cadre du projet PRGP ou en vue d'une initiative concertée de fund raising pour l'implémentation de certaines activités du projet.

Bénéficiaires intermédiaires et finaux

Les Bénéficiaires intermédiaires du Projet sont :

- Les institutions partenaires de la mise en œuvre, qui bénéficieront d'un renforcement institutionnel ;
- Les ressources humaines de ces institutions qui pourront bénéficier de formations, d'accompagnement, de coaching et des expertises des intervenants extérieurs ;
- Les Organisations de la société civile qui bénéficieront de formations, subventions et accompagnement ;

Les Bénéficiaires finaux sont la population togolaise, plus particulièrement les usagers des services publics, avec un ciblage particulier sur les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap et les personnes vivant avec le VIH SIDA.

Risques et hypothèses

La mise en oeuvre du Projet d'appui à la lutte contre la corruption et au renforcement du contrôle citoyen présente quelques risques aux niveaux de gravité différenciés. Ces risques sont détaillés dans le tableau ci-après:

Nature du risque	Niveau du risqué			Mesures d'atténuation
	Faible	Moyen	Elevé	
COMPOSANTE 1 : AMELIORATION DES MECANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIFS				

Faible volonté politique pour mettre en œuvre la réforme du secteur de l'administration publique				Poursuivre le dialogue politique et le Partenariat avec les Institutions pertinentes
Résistances aux changements				Les formations et accompagnement permettront de réduire les résistances
Manque de capacité de maintenance de l'infrastructure informatique en place pour la GRH				Insérer le volet transfert des compétences dans le cahier des charges de l'opérateur sélectionné
Surcharge de travail de l'INSEED et ST/DRSP				Le PNUD devra poursuivre le financement de la formation des statisticiens et des planificateurs
Duplication des activités déjà implémentées par d'autres PTF				Il est nécessaire de procéder à des concertations dans le cadre du dialogue multi bailleurs
COMPOSANTE 2 PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LES INFRACTIONS ASSIMILÉES				
Faible volonté politique à lutter efficacement contre la corruption				Poursuivre l'appui au renforcement du cadre juridique, des organes de poursuite et du contrôle citoyen
Résistances aux changements				Poursuivre les campagnes de sensibilisation, et faciliter l'accès aux mécanismes de dénonciations
Faible prise en compte des groupes vulnérables identifiés par le PNUD (Femmes, jeunes, personnes en situation de handicap et personnes vivant avec le VIH)				Promouvoir une approche sensible à la vulnérabilité et particulièrement au genre, et travailler avec les Points focaux genre dans les administrations et institutions ciblées
Retards dans la promulgation des textes de lois prévues dans le résultat 1				Travail de plaidoyer et de renforcement des capacités en vue de réduire les goulots d'étranglement
Stabilité du personnel renforcé en vue de remplir le cahier de charge de l'institution				Concertation avec la partie nationale pour disposer

				d'un noyau central stable de fonctionnaires.
TRANSVERSAUX				
La fragilité sociopolitique au lendemain de l'élection présidentielle				Poursuivre le renforcement de la société civile en lien avec le résultat 3 de la composante 2
L'incertitude dans la levée des fonds				Procéder à une bonne identification des potentiels partenaires

Engagement des parties prenantes

S'agissant de l'implication, plusieurs Parties prenantes ont participé au processus d'élaboration du présent projet à un double niveau : au niveau des concertations initiales qui ont permis de produire le PNUAD et le CPD ainsi qu'au niveau de la formulation du projet proprement dit.

La collaboration des parties prenantes sera nécessaire voire indispensable pour le succès de la mise en œuvre et du suivi-évaluation du projet. En effet, les partenaires étatiques et non étatiques du projet doivent montrer un engagement indubitable à collaborer à l'atteinte des objectifs du projet. S'agissant des Partenaires étatiques, cet engagement induira entre autres l'obligation de désigner les ressources humaines nécessaires à la réalisation du projet, et de gérer les fonds du projet selon les règles du PNUD et de bonne foi. Les partenaires non étatiques (les OSC, les populations-hommes, femmes, jeunes, etc.- devront se mobiliser en vue de faire remonter (via des plaintes, dénonciations, publications) les informations sur les écarts constatés entre les normes de gestion de la fonction publique et les pratiques.

A cet égard, la responsabilité indirecte du projet sera de promouvoir une gouvernance inclusive. En plus, l'unité de gestion du projet au sein des Partenaires institutionnels devra définir une feuille de route pour une gestion inclusive du projet en indiquant les dispositifs de consultation et de concertation entre les acteurs et bénéficiaires concernés par le projet. Cette feuille de route ainsi que les mécanismes de son suivi, prendront soin de comptabiliser en continu la distribution des ressources par sexe et par âge. Cette dernière précaution vise à s'assurer de la prise en compte des groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes vivant avec un handicap et personnes vivant avec le VIH Sida).

Coopération Sud-Sud et triangulaire (SSC / TrC)

La haute administration togolaise et la HAPLUCIA ont engagé un processus de capitalisation des bonnes pratiques testées avec succès dans certains pays occidentaux ou africains. A titre d'illustrations, la formulation de l'e-administration a tiré les bonnes leçons de ce qui a cours au Rwanda, et plusieurs cadres de l'administration publique togolaise sont en formation dans certains pays comme le Cameroun dans les domaines des statistiques, de l'administration publique, de la communication, etc. Pour sa part, la HAPLUCIA s'est inspirée du cadre de concertation et de coordination de la République du Congo pour mettre en place un organe similaire dénommé "Cadre de Concertation et de Coordination sur la Prévention et la Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées". De même, la HAPLUCIA s'est inspirée de l'expérience des Cellules de Lutte contre la Corruption du Cameroun pour prévoir leur mise en place au Togo.

Cette coopération sera renforcée au travers de soutien aux voyages d'échanges d'expériences et de participation aux conférences internationales pertinentes avec les domaines du Projet.

Connaissance

Le renforcement de la gouvernance publique et la lutte contre la corruption sont des problématiques complexes et dynamiques. De ce fait, il est indispensable de mener des recherches régulières sur ces questions afin d'adapter les réponses à l'évolution des défis, tout en tirant les bonnes leçons des stratégies passées. La gestion du savoir (knowledge management) se fera ici à un double niveau : (i) la production du savoir dans les champs thématiques du projet, (ii) le partage et la dissémination des savoirs, et (iii) l'archivage et la capitalisation des bonnes pratiques en tant que de besoin.

La production des connaissances découlera des études, comptes-rendus et rapports d'activités, de réunions, de voyages d'études, d'ateliers de formation, de suivi (etc.) tenus dans le cadre du projet. La dissémination des savoirs aux administrations partenaires dans les domaines du projet sera importante : les administrations et le public doivent être informés de la dynamique de changement enclenchée par le projet et leurs effets sur la diminution des contraintes pré-identifiées. Aussi les résultats des recherches pourraient être publiés si nécessaire sous forme de document de plaidoyer ou de Policy Brief (Note de Politique) accessible à partir des sites web disponibles. Enfin, il importera de conserver judicieusement les savoirs générés par le projet.

Durabilité et mise à l'échelle

Il est prévu une étape de retrait du **Projet PRGP** au fur et à mesure que les résultats escomptés seront atteints. Cette période correspond au processus de désengagement du projet vers la pérennisation des activités au sein du MFPTRAPS, de la HAPLUCIA et des autres acteurs identifiés et/ou ciblés par les activités du Projet. Dans cette étape, l'objectif principal du projet sera de mettre sur pied les mécanismes de pérennisation et de consolidation des acquis obtenus durant son cycle de vie. L'exécution de cette phase se matérialisera par trois activités essentielles :

- La finalisation du processus de transfert de compétence auprès des différents partenaires de projet ;
- L'identification et la mise en œuvre des activités de pérennisation des acquis obtenus durant le cycle de vie du Projet ;
- L'accompagnement des acteurs concernés dans l'appropriation des activités de pérennisation des acquis obtenus.

III. GESTION DU PROJET

Rentabilité et efficacité

Pour des raisons d'efficience, il est prévu que le projet PRGP soit un projet d'exécution nationale. Cette option présente plusieurs avantages.

D'abord, le personnel du projet est désigné avec les administrations bénéficiaires. Ce qui réduit les coûts liés au recrutement des personnels externes. En cas de besoin, l'appui viendrait des experts dont les services seront loués pour des activités ponctuelles et précises. Ensuite, en appliquant cette approche de gestion des projets, les locaux sont fournis par la Partie Nationale ce qui a également un impact positif sur le projet en termes de réduction des coûts de gestion. En outre, le choix de gestion du projet préconisé favorise également l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet par la partie nationale. Enfin, grâce à cette option de gestion du projet, les risques de doublons (au moins avec les activités menées par d'autres entités étatiques) sont limités.

Exécution du Projet

Les activités du Projet PRGP seront implémentées sur l'ensemble du territoire national du Togo. Le projet sera logé dans les locaux fournis par les Institutions partenaires du projet à Lomé.

Le projet sera mis en oeuvre par la partie nationale et les Institutions partenaires telles qu'identifiées plus haut notamment le Ministère de la fonction publique, du Travail, de la Réforme administrative et de la Protection Sociale, le Ministère de la Planification du Développement de la Coopération, la HAPLUCIA, les institutions de contrôle de l'action gouvernementale et les institutions de régulation et les Organisations de la société civile, en collaboration avec les autres administrations et le PNUD, où est logé le programme dans lequel s'insère le présent projet.

Les ressources destinées au financement des activités planifiées dans le cadre du projet seront déposées dans les comptes du PNUD qui aura la responsabilité de les mettre en tant que de besoin, à la disposition des Partenaires du projet et s'assurera que leur utilisation se fait en conformité avec les exigences de gestion applicables dans le système des Nations Unies.

Une unité de gestion du projet comprenant : un Coordinateur du projet, un assistant administratif et financier et un spécialiste suivi et évaluation seront recrutés pour le compte du Secrétaire général du gouvernement. Des consultants court-terme pourraient aussi être mobilisés en fonction des besoins. Cette configuration peut être adaptée le moment venu dans la phase de concertation avec les parties prenantes et/ou d'exécution.

Des dispositifs de collaboration seront également établis avec les autres projets du Pilier Gouvernance du PNUD, afin de mutualiser les ressources pour plus d'impact.

Un montant sera prévu dans le budget pour supporter les audits annuels et l'évaluation finale du projet. L'audit du projet se fera conformément aux exigences des règles et procédures du système des Nations Unies. L'évaluation finale du projet sera faite par un consultant indépendant selon les canevas méthodologiques prescrits par l'UNEG et le PNUD.



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME



Empowered lives.
Resilient nations.

DOCUMENT DU PROJET

Togo

I. CADRE DES RÉSULTATS¹¹

Résultats escomptés, tel qu'indiqué dans le cadre des résultats et des ressources du programme PNUAD / pays [ou mondial / régional]:

« *Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion* » (axe 3 du PND 2018-2022)

« *D'ici à 2023, les institutions publiques aux niveaux central et local appliquent de manière accrue les principes de redevabilité, d'efficacité et d'inclusion pour des services publics de qualité et la cohésion sociale* » (Effet 4 du PNUAD)

Indicateurs de résultat tels qu'énoncés dans le cadre de résultats et de ressources du programme de pays [ou mondial / régional], y compris la référence et l'objectif:

Indicateur 1.1. Proportion de la population de la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante ; Niveau de référence : (2018) : à déterminer Hommes : à déterminer Femmes : à déterminer ; Niveau cible : Hommes : augmentation de 10 % ; Femmes : augmentation de 10 %

Indicateur 1.2. Indice Ibrahim Niveau de référence : (2016) : 51,7 % ; Niveau cible (2023) : 60 %

Source des données : Enquêtes de satisfaction des usagers du service public Fréquence : Tous les 3 ans

Produit (s) applicable (s) du Plan stratégique du PNUD: Accélérer les réformes structurelles aux fins du développement durable

Titre du projet et numéro de projet Atlas: *Projet de Renforcement de la gouvernance publique, en abrégé PRGP 00124006*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCE DES DONNÉES	LIGNES DE BASE		OBJETIFS (suivant la fréquence de collecte des données)					METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			VAL EUR	ANNÉE	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ANNÉE 5	
COMPOSANTE I: AMÉLIORATION DES MÉCANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIVES										
Résultat 1.1. du CPD Le Ministère chargé de la fonction publique d'autres institutions visées aux niveaux national et local disposent de moyens renforcés pour assurer l'efficacité de la prestation de services publics	1.1. Proportion de la population désagrégée par sexe dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante 1.1.1 Mesure dans laquelle l'administration publique exploite le système de gestion centralisée fonctionnaires mis en place avec le concours du PNUD 1.1.2 : Mesure dans laquelle les procédures simplifiées établies avec le concours du PNUD sont utilisées pour fournir des services liés à l'identité juridique, à l'enregistrement des actes d'état civil et aux certificats de nationalité	<i>Rapport du Ministère chargé de la fonction publique</i> <i>Rapports périodiques du PNRCM E-DD</i>	ND	2020	00%	10%	30%	50%	50%	Enquêtes de satisfaction des acteurs et des usagers
			00%	2020	10%	30%	50%	70%	70%	Audit institutionnel de l'ENA
			ND	2020	30%	50%	70%	80%	80%	Enquêtes de satisfaction des acteurs et des usagers

Résultat 1.2 La coordination de l'action gouvernementale est renforcée	1.2.1. Degré de coordination et de suivi de la mise en œuvre du PND 2018-2022	Rapports périodiques sur le PNRCM E-DD	ND	2020	50%	70%	80%	100%	100%	Audit du dispositif de coordination de l'action gouvernementale
COMPOSANTE 2 : PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DES INFRACTIONS ASSIMILÉES										
Résultat 2.1. Le cadre juridique national et le cadre des valeurs sont adaptés et contribuent à diminuer la corruption	2.1.1 Dispositifs adoptés en vue du renforcement de l'indépendance de la HAPLUCIA et des autres institutions de lutte contre la corruption	Rapports annuels HAPLUCIA	ND	2020	00	01	01	01	01	Journal Officiel du Togo
	2.1.1.2. Nombre de textes et de codes éthiques adoptés en vue de renforcer la HAPLUCIA et le dispositif national de prévention et de lutte contre la corruption			2020	00	05	10	05	05	Rapports ministères et HAPLUCIA

<p>Résultat 2.2 : Les mécanismes et les institutions impliquées dans la lutte contre la corruption et les infractions assimilées sont durablement renforcées</p>	<p>2.2.1. Existence de mesures efficaces adoptées avec l'appui du PNUD en vue d'atténuer les risques de corruption et y remédier : a) au niveau national ; b) au niveau infranational ; c) au niveau sectoriel dans la fonction publique</p> <p>2.2.2. Progression de l'IPC de Transparency International</p> <p>Conclusion-bilan des vérifications de la cour des comptes</p>	<p>Journal Officiel Rapports annuel HAPLUC IA, et de la Cour des comptes Rapport annuel des activités parlementaires Classement mondial TI, ITIE</p>	<p>ND</p>	<p>2020</p>			<p>80%</p>	<p>80%</p>	<p>Rapports de Transparency International Rapport de l'ITIE Rapport de la cour des comptes</p>
---	--	--	-----------	-------------	--	--	------------	------------	--

<p>Résultat 2.3. Le contrôle citoyen de la corruption est renforcé grâce à une forte implication des acteurs de la société civile.</p>	<p>2.3.1 Existence de plateformes d'OSC mises en place avec l'appui du PNUD impliquant les femmes et les jeunes dans la lutte contre la corruption dans la fonction publique</p>	<p>Rapports annuel HAPLUC IA Rapport des OSC sur la corruption</p>	<p>ND</p>	<p>2020</p>				<p>100%</p>		<p>100%</p>	<p>Rapports d'évaluation des activités des OSC</p>
---	---	--	-----------	-------------	--	--	--	-------------	--	-------------	--

II. SUIVI-EVALUATION

PLAN DU MONITORING

Activités de Monitoring	Libellés	Fréquence	Action attendue	Parténaires (s'ils sont associés)	Coût (si nécessaire)
Suivi des progrès enregistrés	Le suivi des résultats sera opéré au travers d'un tableau des indicateurs du Cadre des résultats et des ressources qui permettra de mesurer la progression des indicateurs en termes de réalisations et d'effets.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensuellement par les CSO ▪ Trimestriellement par l'expert SE 	Les résultats qui sont lents à être atteints feront l'objet d'une attention particulière des CSO, et des Responsables des Composantes		
Suivi et Gestion des risques	Les risques identifiés dans le document de projet feront l'objet d'un suivi régulier. Un registre des risques sera mis en place pour les risques identifiés dans le document du projet et d'autres risques qui surgiront à l'occasion de la mise en œuvre des projets. Les audits seront aussi commandés à la fin de chaque année pour suivre les risques financiers éventuels.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensuellement par les CSO ▪ Trimestriellement par l'expert SE ▪ Annuellement par les audits 	Au cas où les risques se réalisent les mesures mitigatrices prévues seront appliquées. Le registre des risques sera continuellement actualisé afin de tenir compte de l'évolution du contexte des projets et du programme.		Budget réservé pour l'audit (voir rubrique budget)
Enseignements tirés	Les connaissances, les bonnes pratiques et les leçons apprises seront régulièrement captées et même recherchés auprès d'autres partenaires afin d'améliorer l'exécution du programme. Un système de gestion de la connaissance sera mis en place et assuré par l'expert en suivi-évaluation du Programme	Annuellement	Les bonnes leçons et pratiques seront capitalisées dans le Programme et éventuellement les autres projets du Portefeuille gouvernance.		

	La qualité du Projet sera évaluée sur la base des standards de qualité du PNUD, pour déterminer les forces et les faiblesses et permettre des prises de décisions informées visant l'amélioration de la gestion du projet	Annuellement	Les forces et les faiblesses seront analysées par les Responsables des Projets et les CSO en vue d'améliorer les performances du projet	
Examen et Corrections	Revue interne des données et des évidences du monitoring afin de nourrir la bonne prise de décisions	Au moins une fois par an	Les performances, les risques, les leçons apprises et la qualité seront discutés par le Comité de pilotage du Programme de gouvernance en vue d'éventuels recadrages	
Rapport du Projet	Des rapports d'étapes seront présentés aux CSO et au Comité de pilotage et aux parties prenantes-clés comportant les performances par rapport à l'atteinte des résultats annuellement définis, la qualité du projet, la présentation des risques actualisés et des mesures mitigatives ainsi que toute évaluation effectuée sur la période.	Annuellement et à la fin du projet (rapport final)	Partager l'information pertinente sur le projet afin de susciter de susciter des actions de recadrage	
Examen du Project (Project Board)	Le comité de suivi opérationnel tiendra des réunions régulières en vue d'évaluer les performances du PRAG-ETHOS et faire une revue du plan d'action multi-annuel en vue de garantir une budgétisation adéquate tout au long du projet. La dernière année le CSO tiendra	Au moins une fois par an	Toutes les questions de qualité et retards accusés seront discutées en vue de déterminer les mesures correctives adéquates	

	une revue finale du projet pour dégager les leçons apprises, et discuter des mesures en vue de partager les résultats du projet avec les bénéficiaires intermédiaires				
--	---	--	--	--	--

III. PLAN DE TRAVAIL MULTI-ANNUUEL (A NE PAS CONSIDERER, PLAN EST EN COURS PROGRESSION)

RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS PLANIFIÉES	BUDGET PLANIFIÉ PAR AN					PARTIE RESPONSIBLE	BUDGET PLANIFIÉ		
		A1	A2	A3	A4	A5		Source de financement	Description du Budget	Montant (USD)
COMPOSANTE 1 : AMÉLIORATION DES MÉCANISMES ET PRATIQUES ADMINISTRATIVES										
Résultat 1: Le système de formation et la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont améliorés <i>Gender marker:2</i>	1.1. Etude diagnostique et mise en place d'un système de gestion digitalisée intégré de la carrière du personnel de l'Etat (TDR, Marché international, installation, formation des usagers, accompagnement au changement, formation des Agents de maintenance)						MFPTRAP S, Ministère de l'Economie et des finances (MEF)	PNUD	Consultance Recherches Réunions Equipements, Formations des ressources humaines	1.500.000
	1.2. Elaboration d'un schéma Directeur de la modernisation de l'administration publique et son opérationnalisation						MFPTRAP S	PNUD	Consultance Réunions Facilitations	30.000
	1.3. Elaboration d'outils de notation et de gestion des carrières des RH de la fonction publique						MFPTRAP S	PNUD	Réunions Retraites Ateliers	100.000

Résultat 2: Les mécanismes et les institutions impliqués dans la lutte contre la corruption sont durablement renforcés	1.8. Internalisation de la CNUCC, de la Convention de l'Union Africaine et du Protocole de la CEDEAO portant sur la prévention et la lutte contre la corruption								HAPLUCI A OTR, ARM Gouvernement Parlement	PNUD	Etudes (Audit juridique), Elaboration de textes, campagnes de sensibilisation	10.000
	1.9. Elaboration des documents de valeurs (Codes de déontologie et Codes éthiques) des administrations publiques								HAPLUCI A, OTR, ARM, MFPTRAP S et autres Administrations concernées	PNUD	Consultants, réunions	30.000
	SUIVI											5000
	Sous-total du résultat 1											55.000
	2.1. Elaboration d'un système national d'intégrité en collaboration								HAPLUCI A OTR, ARM, MFPTRAP S et autres Administrations concernées		Réunions, Consultant	50.000
2.3. Recrutement d'un consultant pour l'Elaboration d'un manuel de procédure administrative, financière et comptable								HAPLUCI A	PNUD	Consultant	10.000	

	2.4. Renforcement des capacités des membres de HAPLUCIA dans le domaine de la lutte contre la corruption				HAPLUCI A	PNUD	Consultants, reunions, ateliers	50.000
	2.5. Mise en place et opérationnalisation des cellules anti-corruption dans les ministères (textes d'application)				HAPLUCI A Ministères concernés, Assemblée Nationale	PNUD	Réunions, Etude en commission, Planification	40.000
	2.6. Mise en place de mécanismes de coopération renforcée entre la HAPLUCIA et les juridictions				HAPLUCI A Tribunaux	PNUD	Reunions, ateliers, formations	30.000
	2.7. Formation (séminaires) des magistrats et des auditeurs de la Cour des Comptes sur les mécanismes de prévention de la LCC contenus dans la CNUCC				HAPLUCI A Cour des Comptes ARMP	PNUD	Réunions cahiers et pédagogiques, consultants, 04 séminaires	100.000
	2.8. Appui au renforcement des capacités du cadre de Concertation et de Coordination dans la perspective de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de sur la Prévention et a Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilée				HAPLUCI A Cour des Comptes ARMP, OTR, Ministères sectoriels, OSC	PNUD	Reunions, Ateliers, Séminaires	50.000

IV. GOVERNANCE AND MANAGEMENT ARRANGEMENTS

