

**MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

**SECRETARIAT PERMANENT POUR LE SUIVI
DES POLITIQUES DE REFORMES
ET DES PROGRAMMES FINANCIERS**

**SERVICE DU SUIVI DES REFORMES
ET DES RELATIONS AVEC L'UE**

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



REVUE DU PA-RGFP

Projet de rapport de performance du PA-RGFP 2016-2018 à fin décembre 2016

(Mai 2017)



Table des matières

Sigles et acronymes	3
Introduction	5
I. Evolution récente de la situation des finances publiques.....	6
1.1. Principaux chiffres des finances publiques	6
1.2. Principales mesures engagées en 2016.....	9
II. Evaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2016	12
2.1 Cadre juridique des finances publiques	12
2.2. Mobilisation des ressources	13
2.3. Prévision, programmation et exécution budgétaires.....	25
2.4. Renforcement du contrôle.....	53
2.5. Informatisation des services	65
2.6. Marchés publics	70
2.7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation.....	80
2.8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire.....	81
2.9. Renforcement des capacités.....	83
Conclusion.....	83

Sigles et acronymes

AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne
AN	Assemblée nationale
BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque arabe pour le développement de l'Afrique
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGCT	Balance générale des comptes du Trésor
CASEF	Centre administratif des services économiques et financiers
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CCEMS	Commission de contrôle des effectifs et de la masse salariale
CCIT	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CCMP	Cellule de contrôle des marchés publics
CCP	Comptes chèques postaux
CdC	Cour des comptes
CGAF	Compte général de l'administration des finances
CPE	Comptables principaux de l'Etat
CPMP	Cellule de passation des marchés publics
CNDP	Comité national de la dette publique
CRT	Caisse de retraites du Togo
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DCF	Direction du contrôle financier
DGB	Direction générale du budget
DGC	Déclaration générale de conformité
DeMPA	Debt Management Performance Assessment
DFCEP	Direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan
DGSCN	Direction générale de la statistique et de la comptabilité nationale
DNCF	Direction nationale du contrôle financier
DNCMP	Direction nationale du contrôle des marchés publics
DSI	Direction des systèmes d'information
DTP	Durée totale planifiée pour réaliser l'activité
DUE	Délégation de l'Union européenne
ECA	Estimation du coût total à l'achèvement de l'activité
EDA	Estimation de la durée totale à l'achèvement de l'activité
ENA	Ecole nationale d'administration
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
GUCE	Guichet unique du commerce extérieur
GUPGA	Guide de l'utilisateur de la plateforme de gestion de l'aide
HCM	Haut conseil de la mer
IGE	Inspection générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
IHPC	Indice harmonisé des prix à la consommation
INSEED	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IPE	Indice de performance sur l'échéancier

IPC	Indice de performance sur les coûts
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEFPD	Ministère de l'économie, des finances et de la planification du développement
MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques du FMI
NBE	Nomenclature budgétaire de l'Etat
ONAEM	Organisme national chargé de l'Etat en mer
OTR	Office togolais des recettes
PAI	Projet d'appui institutionnel de l'Union européenne
PAMOCI	Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités
PA-RGFP	Plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques
PCE	Plan comptable de l'Etat
PE	Plan d'engagement
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PEMFAR	Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
PGD	Plan de gestion des données de la plateforme de gestion de l'aide
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissement public
PIMA	Public Investment Management Assessment
PLR	Projet de loi de règlement
PPM	Plan de passation de marchés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRECOMAT	Modèle de prévision des comptes macroéconomiques du Togo
ProDeG/GIZ	Projet Bonne gouvernance et Décentralisation de la GIZ
PROVONAT	Programme de volontariat national
PT	Plan de trésorerie
PTF	Partenaires techniques et financiers
RGCP	Règlement général de la comptabilité publique
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SEGUCE	Société d'exploitation du guichet unique du commerce extérieur
SICA	Système interbancaire de compensation automatique
SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
SIGMAP	Système intégré de gestion des marchés publics
SP-PRPF	Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers
STAR	Système de transfert automatisé et de règlement
SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TRE	Tableau des ressources et des emplois
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UTB	Union togolaise de banques
VA	Valeur acquise
VP	Valeur planifiée de l'activité

Introduction

Le dispositif de pilotage des réformes adopté en septembre 2010 prévoit l'organisation de deux revues chaque année. En 2016, la première revue, qui a eu lieu en septembre, a permis de faire le point sur les réalisations des réformes des finances publiques au premier semestre de l'année 2016 et d'effectuer un glissement du plan d'actions pour la période 2016-2018. Cette revue a été également l'occasion pour les différents acteurs d'élaborer et de faire valider leurs plans de travail pour l'année 2016 en vue de permettre une meilleure visibilité sur la programmation desdites réformes.

Le Gouvernement, avec l'appui des différents partenaires techniques et financiers, a réalisé plusieurs évaluations dans le cadre de la gestion des finances publiques au Togo, notamment le PEFA, le PEMFAR, le DeMPA, le PIMA et la revue du système de passation des marchés publics selon la méthodologie OCDE-CAD courant le second semestre 2015 et le premier semestre 2016. Toutes ces évaluations renforcent le processus d'actualisation en cours du PA-RGFP. Ainsi, sur la base des résultats issus de ces évaluations, un nouveau plan d'actions contenant de nouvelles réformes de la gestion des finances publiques, adopté par le Comité de suivi des réformes, est en cours de validation.

Outre ces différents diagnostics, il faut relever que des actions de réformes importantes ont été menées au cours l'année 2016 notamment la finalisation des travaux d'adaptation du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE), le lancement de la deuxième phase des travaux de la plateforme « système d'information » relatifs à la réécriture du SIGFiP, la transmission du rapport trimestriel sur l'exécution du budget de l'Etat à la Primature pour sa soumission à l'Assemblée Nationale, l'adoption des lois de règlement du budget, gestions 2012 et 2013 par l'Assemblée Nationale.

Dans la cadre de l'amélioration de l'évaluation de la performance des réformes, le Secrétariat Permanent a introduit une nouvelle méthode d'évaluation des résultats obtenus à partir de la valeur réelle produite par les services concernés appelée « valeur acquise ».

Cette évaluation est fondée sur la mesure et l'analyse des indicateurs de performance retenus par chaque service ou ministère concernés.

Le présent projet rapport porte sur les résultats de l'évaluation la performance des réformes à fin décembre 2016.

I. Evolution récente de la situation des finances publiques

1.1. Principaux chiffres des finances publiques

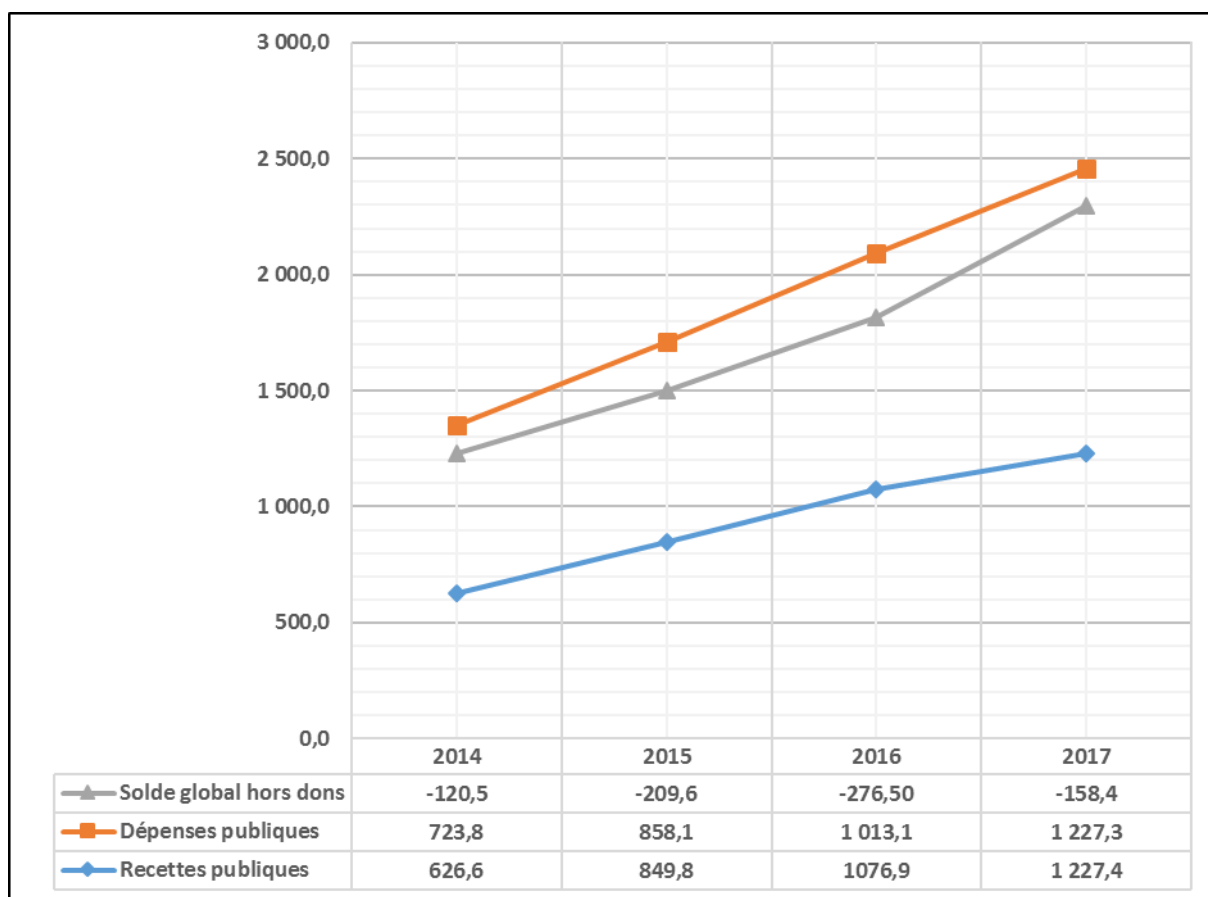
1. La situation des finances publiques sur la période 2014-2016 se présente comme suit :

Années	2014	2015	2016	2017 (Budget)
Recettes publiques	626,6	849,8	1 076,9	1 227,4
Recettes fiscales	458,2	516,3	568,5	625,4
<i>Recettes de la DGI/CI</i>	<i>212,0</i>	<i>222,3</i>	<i>269,3</i>	<i>300,3</i>
<i>Recettes de la DGD/CDDI</i>	<i>246,2</i>	<i>294,0</i>	<i>299,2</i>	<i>325,1</i>
Recettes non fiscales	54,3	52,3	45,6	56,1
Recettes des comptes spéciaux	3,8	2,3	5,4	8,5
Recettes extraordinaires (Dons et emprunts)	110,3	278,9	457,5	537,5
Dépenses publiques	723,8	858,1	1 013,1	1 227,3
Dépenses courantes et prêts nets	419,1	502,8	568,1	538,3
Dépenses en capital	207,3	277,7	327,8	310,1
Amortissement de la dette	72,4	74,8	116,0	378,9
Réduction des arriérés de paiement	25,0	2,8	1,2	0,0
Solde global hors dons	-120,5	-209,6	-276,5	-158,4
Solde global hors dons (base caisse)	-145,4	-181,3	-275,3	-158,4
Taux de pression fiscale (%)	20,5	21,2	21,6	22,2
Taux de croissance du PIB (%)	5,9	5,4	5,0	5,0
Taux d'investissement public (%)	9,3	11,4	12,5	11,0

Source : Direction de l'économie

2. Le solde global hors dons connaît une dégradation en 2016 par rapport à 2015, passant de -209,6 milliards de FCFA à -276,5 milliards de FCFA. Pour 2017, ce solde se situerait à -158,4 milliards de FCFA au titre de la loi de finances, gestion 2017, votée le 27 décembre 2016 soit une amélioration de 42,7% du déficit par rapport à la réalisation de 2016. Des efforts restent à faire pour augmenter les recettes et maîtriser les dépenses afin de respecter ces prévisions en 2017.

3. La trajectoire de la situation des finances publiques sur la période 2014-2016 des déterminants de la politique budgétaire, se présente comme suit :



4. A fin décembre 2016, l'analyse des déterminants de la politique budgétaire révèle que les recettes publiques (dons et emprunts compris) se situent à 1 076,9 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 111,4% environ par rapport à la prévision annuelle de 966,3 milliards de FCFA. Ce qui représente une augmentation de 26,72% par rapport à l'année 2015 et une bonne performance par rapport aux objectifs annuels initialement fixés. Le montant de ces recettes publiques s'est élevé à 626,6 milliards de FCFA il y a trois ans.

5. En ce qui concerne les dépenses publiques, elles se sont élevées, à fin décembre 2016, à 1 013,1 milliards de FCFA pour une prévision annuelle de 1005,0 milliards de FCFA au titre de la loi de finances 2016 soit un taux de réalisation de 100,81%. Il est important de rappeler que les dépenses publiques sont toujours en constante augmentation d'année en année passant de 723,8 milliards de FCFA en 2014 à 858,1 milliards de FCFA en 2015 et à 1 013,1 milliards de FCFA en 2016. Pour ce qui concerne les dépenses d'investissement, il faut noter, à fin décembre 2016, une exécution de 327,8 milliards de FCFA, soit un taux de 86,34% des prévisions budgétaires qui sont 379,65 milliards de FCFA. Ces dépenses étaient de 207,3 milliards de FCFA en 2014 et de 277,7 milliards de FCFA en 2015, soit une augmentation de 33,96% par rapport à l'année 2014. En effet, le rythme des investissements est essentiellement lié à la politique de construction et de réhabilitation des infrastructures routières en vigueur depuis quelques années.

6. La situation économique est dépendante de la conjoncture internationale et régionale marquée par la baisse du prix des matières premières notamment les produits pétroliers. Cela va affecter notre pays en raison des échanges avec les pays de la CEDEAO producteurs de pétrole. Cependant, le Gouvernement poursuit les réformes en matière de gestion des finances publiques. Le cadre macroéconomique est toujours stable sur la période considérée avec un taux de croissance fixé à 5,4% en 2015 et 5,0% en 2016. Ce taux était de 5,9% en 2014. Le taux d'inflation a été de 1,9%, en dessous du seuil de 3% fixé par les normes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La moyenne de l'indice harmonisé des prix à la consommation (IHPC) au quatrième trimestre de l'année 2016 se chiffre à 115,8 en baisse de 0,2% par rapport à la même période en 2015. L'IHPC était de 116,9 en décembre 2016 contre 116,1 en 2015.

7. L'encours de la dette publique à fin décembre 2016 s'est établi à 2119,9 milliards de FCFA, soit un taux d'endettement de 80,7% contre 75,4% à fin 2015. Ce taux est supérieur à la norme de l'UEMOA (70%). Des réformes sont entreprises pour réduire ce taux 62,7¹ à fin 2021.

¹ Estimation du FMI

1.2. Principales mesures engagées en 2016

8. A fin décembre 2016, plusieurs réformes ont été mises œuvre. Parmi les principales mesures engagées, il convient de relever :

- l'élaboration et la publication des comptes nationaux définitifs de 2012 et 2013 conformément au plan d'action pour rattraper le retard pour les comptes 2012-2015 à l'horizon 2017 ;
- la publication du rapport définitif de l'évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA démarrée en novembre et décembre 2015 ;
- la publication du rapport de l'évaluation du système national de passation des marchés publics dans le cadre de l'évaluation de la gestion des finances publiques et de la responsabilité financières (PEMFAR), conduite au dernier trimestre 2015 ;
- l'évaluation du système de gestion des investissements publics menée du 28 avril au 11 mai 2016 ;
- l'évaluation du système de gestion de la dette publique effectuée en mars 2016 ;
- la formation sur les outils ORACLE 12C et JAVA/J2E en mai 2016 au profit de trente informaticiens de la cellule informatique du MEF et des cadres d'autres services impliqués dans le processus d'adaptation du SIGFiP au nouveau cadre légal régissant la gestion des finances publiques. Ce nouveau cadre légal (LOLF) prend en compte les 4 classifications budgétaires (classifications administrative, économique, fonctionnelle, programmatique) et éventuellement la classification optionnelle ²;
- la finalisation des travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nouvelle nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) et du nouveau plan comptable de l'Etat (PCE) ;

² La classification administrative a pour objet de présenter les dépenses budgétaires selon la section (ministère ou institution bénéficiaire d'un crédit budgétaire) et le chapitre (service ou groupes de services chargés de la gestion des dépenses).

La classification économique permet d'identifier les moyens utilisés pour atteindre les objectifs des programmes des ministères ou des dotations des institutions constitutionnelles et assimilées.

La classification fonctionnelle a pour objet de classer les dépenses budgétaires selon leurs objectifs socio-économiques (en différentes fonctions de l'Etat).

La classification programmatique permet de répartir les crédits budgétaires par programme à l'intérieur de chaque ministère. Chaque programme est décomposé en actions et en activités. Les crédits budgétaires non répartis par programme sont répartis en dotation.

La classification optionnelle permet de répartir les crédits budgétaires selon des options voulues pour des besoins d'analyse (ex classification des crédits par axe de la SCAPE ou du PND, par dépenses sociales etc.)

- le lancement de la deuxième phase des travaux de la plateforme « système d'information » relatifs notamment la réécriture du SIGFiP ;
- la formation, en simulation d'impact (MEGC) au profit des cadres de la DE, de la DB et l'OTR dans le cadre de l'amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et du développement d'un modèle à mettre à la disposition des régies financières ;
- la formation sur le thème : « Gouvernance des entreprises publiques : meilleure gouvernance pour une meilleure performance » en juin 2016 ;
- la poursuite des travaux de réorganisation du MEF ;
- les travaux de mise en cohérence de l'organigramme avec les programmes de chaque ministère en vue de l'opérationnalisation des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ;
- la mise en place d'un groupe de travail pour mener des réflexions et proposer des textes complémentaires dans le cadre des dispositions relatives à la mise en œuvre de la réforme budgétaire notamment les budgets programmes : projets de décret régissant la fonction des ordonnateurs, et portant attributions et profil des responsables de programme et des directeurs des affaires financières ;
- la proposition de l'organigramme du ministère de l'économie et finances et du ministère de la planification du développement ainsi que les projets de décret portant attributions, organisation et fonctionnement des deux ministères sur la base du budget programme ;
- le démarrage du processus de relecture des textes régissant tous les corps de contrôle : projet de décision mettant en place un groupe de travail ;
- la signature de l'arrêté N°144/MEF/SG/DB portant création, attributions et composition du comité de validation du rapport sur l'exécution du budget suivant l'application de la loi de finances signé le 12 août 2016 ;
- la transmission au Premier ministre du rapport trimestriel sur l'exécution du budget de l'Etat en application de la loi de finances 2016, par lettre N°00281/MEF/CAB/SP du 17 août 2016 ;
- l'adoption, le 29 juin 2016, des lois de règlement du budget, gestions 2012 et 2013 par l'Assemblée Nationale. La loi de règlement du budget de l'Etat, gestion 2014 est en étude à l'Assemblée Nationale et celle de 2015 est en cours de préparation et est actuellement en étude à la Cour des comptes ;
- l'élaboration de la loi de finances 2017 conformément aux segments administratif et économique de la nouvelle NBE.

METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pour les besoins de l'élaboration des rapports de performance de mise en œuvre des réformes, l'analyse des résultats de chaque ministère se fera désormais par la méthode de la valeur acquise à travers des indicateurs de performance. La valeur acquise est un système de gestion qui combine l'échéance de réalisation des résultats et les coûts y afférents. Elle sert à répondre aux questions suivantes :

- i. est-ce qu'on est en avance ou en retard par rapport aux délais prévus pour la réalisation de l'activité ?
- ii. est-ce qu'on a dépassé le coût ou le budget planifié ?
- iii. comment utilise-t-on les ressources prévues pour l'activité (action, projet, programme)?
- iv. quand l'activité (action, projet, programme) devrait-elle se terminer ?
- v. combien l'activité (action, projet, programme) devrait-elle coûter à la fin ?
- vi. quels résultats avons-nous obtenus avec les ressources utilisées ?

Les indices ci-après servent de base pour l'évaluation :

- Indice de Performance de l'Echéancier ou des délais (IPE) : c'est le rapport entre la valeur acquise et la valeur planifiée. Il sert à mesurer l'efficacité en comparant l'écart entre le résultat planifié et le résultat obtenu.
- Indice de performance des coûts (IPC) : c'est le rapport entre la valeur acquise et le coût réel. Il sert à mesurer l'efficience en comparant le résultat obtenu et le coût exécuté.
- Estimation de la durée à l'achèvement de l'activité (EDA) : c'est le rapport entre la durée totale planifiée et l'IPE. Il permet de projeter la durée nécessaire pour achever l'activité.
- Estimation du coût à l'achèvement de l'activité (ECA) : c'est le rapport entre le coût total planifié et l'IPC. Il permet de projeter le coût nécessaire pour achever l'activité.

INTERPRETATION DE LA PERFORMANCE

Si l'IPE et l'IPC sont de 1 (100%), alors la mise en œuvre de l'activité est performante. Cela signifie que l'activité a été exécutée dans les délais et aux coûts planifiés.

Si l'IPE et l'IPC sont compris entre 0,85 et 1,15 (100% +/- 15%), alors la mise en œuvre de l'activité est considérée avoir atteint une performance acceptable, car cela a pris plus ou moins de temps et a coûté plus ou moins chère.

Si l'IPE et l'IPC sont supérieurs à 1,15%, alors la mise en œuvre de l'activité est soit :

- très performante,
- il y a un problème de sous-évaluation du délai d'exécution ou des coûts
- des facteurs exogènes ont influencé la performance,

- l'indicateur n'est pas pertinent.

Si l'IPE et l'IPC sont inférieurs à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est soit :

- non performante,
- il y a un problème de surévaluation du délai d'exécution ou des coûts,
- des facteurs exogènes ont influencé la performance,
- l'indicateur n'est pas pertinent.

Si l'IPE est inférieur à 0,85 et IPC supérieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme inefficace mais efficiente³.

Si l'IPE est supérieur à 0,85 et IPC inférieur à 0,85, alors la mise en œuvre de l'activité est considérée comme efficace⁴ mais inefficente.

Les activités dont la mise en œuvre ne nécessite pas de coût ou dont le coût n'est pas exécuté sont évaluées par le taux d'exécution physique.

1.2.3. Difficultés rencontrées

Au vu des résultats de l'évaluation de la performance des réformes, il convient de souligner que la mise en œuvre des réformes connaît des difficultés liées aux faiblesses de la planification des réformes et de l'estimation de leurs coûts ainsi que le mécanisme de suivi-évaluation qui ne permet pas la collection à bonne date des informations de mise en œuvre des réformes.

II. Evaluation de la performance du PA-RGFP à fin décembre 2016

L'évaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2016 a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2016). Ces PTBA 2016 ont été proposés en mars 2016 par les correspondants thématiques chargés du suivi des réformes des finances publiques et validés lors des travaux d'actualisation du PA-RGFP pour la période 2016-2018.

2.1 Cadre juridique des finances publiques

9. L'objectif poursuivi par les réformes inscrites dans le cadre juridique des finances publiques est de doter le Togo d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de bonne gouvernance. Il s'agit en effet, d'aligner ce cadre juridique sur les standards internationaux et communautaires. Plusieurs textes transversaux ont été élaborés. En outre, des textes spécifiques concernant les directions ou services opérationnels ont aussi été élaborés.

³ IPC supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les coûts de l'activité ont été surévalués ou les coûts couvrent plusieurs années.

⁴ IPE supérieur à 1,15, il faut faire une analyse fine pour s'assurer que les délais de réalisation de l'activité ont été surévalués ou l'activité couvre plusieurs années.

10. Les réformes portant sur le cadre juridique des finances n'ont pas fait l'objet de plan de travail annuel spécifique. Elles seront intégrées aux différents programmes auxquels elles contribuent. Sur cette base, les grandes lignes de leur état de mise en œuvre se présentent comme suit :

11. Le processus de formalisation de l'observatoire des finances locales : Un cadre de concertation entre les acteurs de l'administration publique et les partenaires techniques et financiers existe. L'observatoire a tenu sa première réunion le 28 avril 2016 et une seconde réunion est en cours de préparation. Par ailleurs, un groupe de travail a été mis en place par la note de service n°059/MEF/SP-PRPF du 23 février 2015 du Ministre en charge des finances et accompagne les réformes dans le domaine de la décentralisation et des finances locales.

12. Les directives sur le blanchiment de capitaux : elles ont été transposées et appliquées à 100%. Toutefois, il est nécessaire de renforcer les capacités techniques et financières de la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) afin de lui permettre d'assumer les missions qui lui sont assignées. L'atteinte des objectifs de la CENTIF passe également par des dispositions à prendre pour rendre conforme son siège aux normes de sécurité requises pour ce genre d'institution.

13. Les travaux de réorganisation du MEF se sont poursuivis au premier semestre 2016. Un document provisoire a été élaboré au cours de la période de juillet à août 2016 et prend en compte les budgets programmes ainsi que les liens fonctionnels entre le ministère chargé des finances et celui chargé de la planification. Ce document sera soumis aux acteurs pour amendement.

2.2. Mobilisation des ressources

14. Les réformes sur la mobilisation des ressources visent à assurer le financement des politiques publiques grâce à une mobilisation efficace des ressources financières intérieures et extérieures permettant de faire face aux dépenses publiques dans le respect de l'équilibre budgétaire.

2.2.1 Mobilisation des ressources intérieures

Réforme de l'Office Togolais des Recettes

15. Six activités ont été prévues pour toute l'année 2016 à savoir : (i) renforcement de l'activité recherche, (ii) promotion du consentement volontaire à l'impôt, (iii) création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations, (iv) opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés, (v) adoption des textes d'application du nouveau code des douanes et (vi) institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso.

2.2.1.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.2.1.1.1 Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement de l'activité recherche	OTR		1	0,8	0	0	12	0	0	0	0	0
Promouvoir le consentement volontaire à l'impôt	PTR		1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations	OTR		1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés	OTR		1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Adoption des textes d'application du nouveau code des douanes	OTR		1	0,9	0	0	12	0	0	0	0	0
Institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso	OTR		1	0,67	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			6	4,37	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'office togolais des recettes (OTR) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

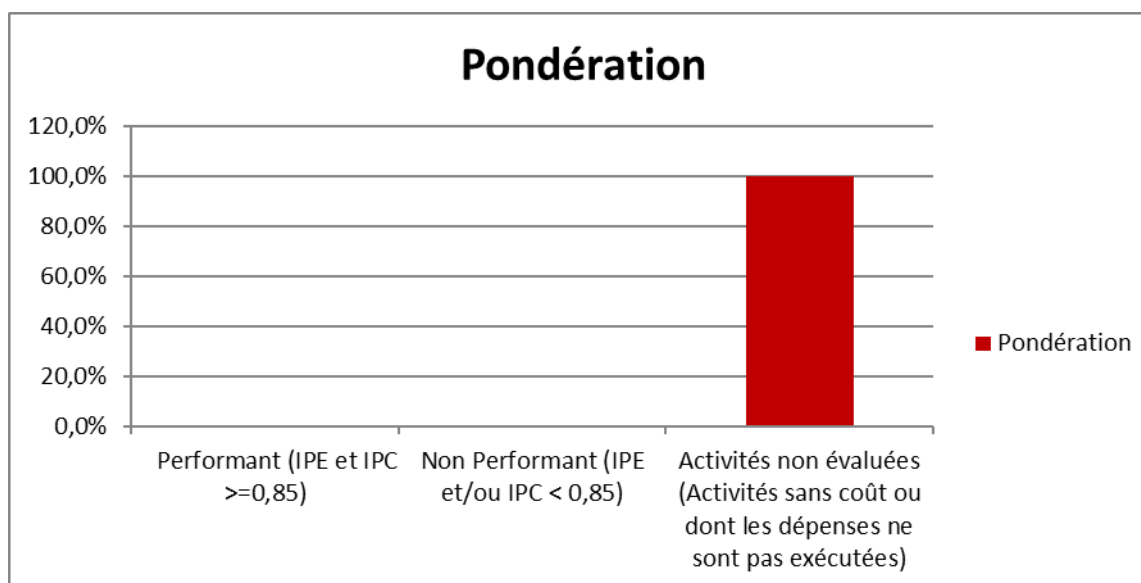
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 72,8%.

En conclusion, l'office togolais des recettes (OTR) n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **renforcement de l'activité recherche** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 80%. Il reste à doter la DER d'un logiciel de traitement des données.
- **promotion du consentement volontaire à l'impôt** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 100%. Il faut préciser qu'il s'agit d'une activité permanente.

- **création au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%. Il reste à doter les divisions régionales où l'instauration d'un contrôle différé est conditionnée par l'extension de Sydonia World.
- **opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés créés** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 50%.
- **adoption des textes d'application du nouveau code des douanes** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 90%.
- **institution d'une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso** : Le taux d'exécution physique de cette activité est de 67%.

2.2.1.1.2 Etat d'exécution des activités programmées

16. Processus de mise en place de l'OTR : En 2015, le Gouvernement a adopté le décret n°2015-0117/PR portant composition du conseil d'administration le 11 décembre 2015 et le décret n°2015-0119/PR portant composition du Conseil de surveillance le 14 décembre 2015. Ces deux décrets ont permis à l'office de démarrer la régularisation, la mise en place des outils de gestion notamment l'organigramme, le manuel des procédures administrative, financière et comptable, et de désigner des vérificateurs externes. Le décret d'application de la loi n°2012-016 portant création de l'office n'est pas encore pris. L'adoption de ce décret d'application de la loi portant création de l'OTR permettra de définir également les relations fonctionnelles entre l'office et la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique. La Finalisation du processus de mise en place de l'OTR et le projet en cours sur l'actualisation du PA-RGFP permettra d'avoir une meilleure visibilité des réformes relatives à la mobilisation des ressources internes notamment les recettes fiscales.

17. Processus d'adoption des textes d'application du nouveau code des douanes : Sept (07) projets de décret, dix-huit (18) projets d'arrêté et deux (02) projets de décision ont été déjà rédigés et sont en instance d'être introduits dans le circuit d'adoption.

18. Opérationnalisation des postes de contrôle juxtaposés : Il s'agit des postes de Cinkassé, de Noépé et de Hilacondji. Les travaux du poste de contrôle juxtaposé de Cinkassé sont aussi très avancés. Pour ce qui concerne le poste de Hilacondji, à la frontière avec le Bénin, les travaux de construction ont débuté mais il y a encore quelques difficultés liées à la libération totale de l'emprise et le dédommagement supplémentaire en ce qui concerne les voies connexes. Par ailleurs, le poste de contrôle juxtaposé de Noépé à la frontière avec le Ghana a été inauguré ; mais, n'est pas encore opérationnel. Ce projet a reçu l'appui financier de la CEDEAO dont les experts sont en discussion avec les autorités douanières du Ghana et du Togo pour recueillir leurs avis pour la mise en place des procédures applicables. Par ailleurs, un accord pour la mise en place d'une garantie unique a été signé entre la chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT) et celle du Burkina Faso. Des comptes ont été

ouverts dans les banques des deux pays et il reste à prendre un texte pour instituer le taux de garantie unique qui variera entre 0,25% et 0,5%.

19. Informatisation de l'OTR : Elle se poursuit avec l'appui de la Banque africaine de développement à travers le PAGFI⁵. En effet, le projet PAGFI a démarré au premier semestre 2016 et prévoit appuyer l'OTR dans le cadre de l'interconnexion du système informatique de l'OTR au SIGFiP en vue de la prise en charge automatisée des recettes fiscales. Cette opération, qui vise une amélioration des restitutions du SIGFiP, sera effective à la fin du processus de réécriture en cours dudit SIGFiP. Par ailleurs, certaines procédures fiscales ont été simplifiées et modernisées pour faciliter les obligations fiscales et alléger leur coût notamment le paiement par virement bancaire. L'OTR continue de prendre des mesures visant à renforcer davantage l'automatisation des procédures douanières en vue de rendre fluides toutes les opérations au profit de ces partenaires. Parlant de la sécurisation du système de collecte des recettes, le contrôle différé est instauré au niveau de la Direction des Opérations Douanières du Golfe (DODG) et permet de soulager les contrôles de première ligne des unités douanières relevant de cette direction. Les responsables de l'office comptent poursuivre avec les divisions régionales où l'instauration d'un contrôle différé est conditionnée par l'extension de Sydonia World.

20. Travaux de scannage des titres fonciers : Les services de la Direction des affaires domaniales et cadastrales occupent toujours les locaux provisoires en attendant qu'une solution définitive soit trouvée. Il faut rappeler que l'absence de locaux adaptés était la difficulté majeure qui avait amené cette direction à arrêter ces travaux de scannage vers la fin de l'année 2014. Mais, ces travaux ont repris en 2015 et se poursuivent à ce jour suite à la mise à disposition de cette direction des locaux provisoires.

21. Directives de l'UEMOA portant fiscalité indirecte intérieure : Ces directives ont été transposées. Celle relative à l'harmonisation de la taxation des produits pétroliers est en cours de transposition. Cependant, les dispositions de la directive relative à l'harmonisation de la taxation des produits pétroliers sont, pour l'essentiel, appliquées au Togo, notamment en ce qui concerne les droits de porte et la définition de l'assiette et des bases imposables de la TVA. L'OTR est en train de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'application effective de cette directive.

22. Travaux d'élaboration des textes d'application de la loi n°2014-003 du 28 avril 2014 portant code des douanes : En effet, les services techniques de l'OTR ont procédé à la relecture complète dudit code afin de remédier aux insuffisances constatées. Ces travaux ont été partagés avec les différents partenaires de l'office et certaines observations formulées ont été prises en compte. L'adoption de cette loi révisée, par l'Assemblée Nationale, permettra de reprendre l'élaboration des nouveaux textes d'application. L'OTR, chef de file desdits travaux, veillera au respect des échéances prévues pour l'atteinte des objectifs fixés. Par ailleurs, les décrets sur la composition du Conseil d'Administration et du Conseil de

⁵ Projet d'Appui à la Gouvernance Fiscale de la Banque Africaine de Développement.

Surveillance de cet office ont été pris respectivement, par le décret n°2015-0117 /PR du 11 décembre 2015 et le décret n°2015-0119/PR du 14 décembre 2015.

2.2.2 Mobilisation des ressources extérieures

Réforme du Ministère de la Planification du Développement

23. Huit activités ont été prévues pour toute l'année 2016 à savoir : (i) production des outils de la chaîne PPBSE, (ii) élaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP, (iii) animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP), (iv) conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la SNDSII, (v) appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (vi), élaboration des textes d'application de la loi-cadre, (vii) réalisation de l'étude du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) et (viii) réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030 .

2.2.2.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.2.2.1.1 Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Production des outils de la chaîne PPBSE	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	Guide méthodologique d'intégration des ODD élaboré, validé et édité. Agents formés	1	0,75	10 000 000	8 500 000	12	7 500 000	0,75	0,88	16	11 333 333
Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP	M.MEATCHI, Directeur de la DPPD	PIP 2017-2019 disponible	1	1	10 000 000	9 500 000	6	10 000 000	1	1,05	6	9 500 000
Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)	Monsieur KAMAGA, Secrétaire technique de la SCAPE	Rapports (Comités sectoriels, CED, CNPPD et RAP)	13	9	45 000 000	33 211 626	11	31 153 846	0,69	0,94	15,89	47 972 349
Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la SNDSII	GENTRY Akoly : Ingénieur Statisticien Economiste, Coordonnateur de la SNDSII, Directeur des Echanges et de la Coordination à l'INSEED et TELOU Tchilabalo Bozobendou : Ingénieur des	Documents (Diagnostic, stratégie, plan d'action et stratégie de financement)	4	2	64 571 565	12 131 300	12	32 285 783	0,50	2,66	24	24 262 600

	Travaux Statistiques, coordonnateur adjoint de la SNDSII, Chargé de la Division des Echanges et des Statistiques Courantes à l'INSEED											
Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide	Monsieur AKPOTO, Directeur de la coopération bilatérale	Version à jour de la PGA (interfaçage SIGFiP-PGA, Géolocalisation et mise à jour technique)	3	0	0	0	12	0	0	0	0	0
Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030	Monsieur BAMBAH, Directeur général de la Planification et du développement	Document de vision du Togo à l'horizon 2030	1	0,78	50 000 000	49 949 200	12	39 000 000	0,78	0,78	15,38	64 037 436
TOTAL			23	14	179 571 565	113 292 126	12	109 304 431	0,61	0,96	19,71	186 122 778

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, le ministère a planifié cent soixante-dix-neuf millions cinq cent soixante-onze mille cinq cent soixante-cinq (179 571 565) francs Cfa pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

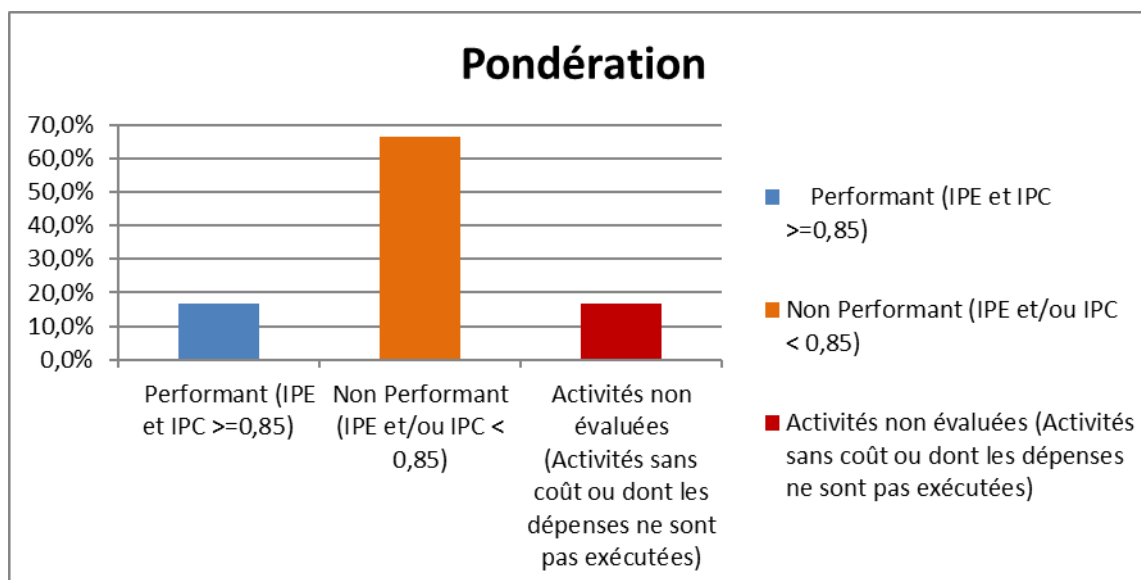
La valeur acquise de ces 6 indicateurs c'est-à-dire la valeur produite des résultats réalisés est de 109 304 431 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,61 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 0,96. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 21 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 186 122 778 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 21 jours de plus au ministère pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 6 551 213 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, le ministère de planification et du développement n'a été ni efficace ni efficient dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	16,7%	66,6%	16,7%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD** : la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,75 et l'IPC est de 0,88.
- **Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP** : la mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est de 1,05.
- **Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD)** : la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,69 et l'IPC est de 0,94.
- **Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II)** : la mise en œuvre de l'activité est inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,50 et l'IPC est de 2,66.
- **Appui à la pérennisation de la Plateforme de Gestion de l'Aide** : cette activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030** : la mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,78.

2.2.2.1.2 Etat d'exécution des activités programmées

2 Elaboration du guide méthodologique d'intégration des ODD : Le Guide méthodologique d'intégration des objectifs de développement durable dans la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation est élaboré et le processus de sa finalisation est en cours en vue d'intégrer toute la démarche qui va aboutir à l'élaboration et à la validation du Plan national de développement (PND).

3 Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) : Il est opérationnel depuis le premier semestre 2015. Cet institut est le chef de file dans la production et de la diffusion en quantité et en qualité des données statistiques pour la conception, le suivi et l'évaluation des stratégies, politiques, programmes et projets de développement.

4 Conduite du processus d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II) : L'INSEED a engagé les travaux d'élaboration et d'adoption de la Stratégie nationale de développement de la statistique de deuxième génération (SNDS II). Ainsi, un état des lieux et bilan de la mise en œuvre de la SNDS 2009-2013, du programme pluriannuel statistique (PPAS) 2011-2013 et du plan d'action (PA) 2014-2015 ont été réalisés et les rapports sont disponibles et ont fait l'objet d'une validation technique par les points focaux des services statistiques sectoriels au cours d'un atelier tenu le 22 juin 2016 à Lomé.

5 La détermination des besoins statistiques et les grandes orientations pour les stratégies nationales de développement post 2015 sont disponibles et contenu dans le rapport de diagnostic du système statistique national qui a fait l'objet de validation technique le 22 juin 2016.

6 L'analyse diagnostique et la formulation des orientations est disponible et contenu dans le rapport de diagnostic du système statistique national qui a fait l'objet de validation technique le 22 juin 2016. L'élaboration du plan d'actions qui était prévu après l'analyse diagnostique et la formulation des orientations n'a pas été réalisée.

7 Comptes nationaux définitifs du Togo de 2012 : Ils ont été élaborés et publiés le 07 juillet 2016. Cette publication a été faite par l'INSEED avec l'appui technique et financier du deuxième Projet d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais (PAI 2) de l'Union européenne (UE) et en présence des différents acteurs impliqués. Cette nouvelle publication des résultats des comptes nationaux est la sixième de cet exercice de dynamisation de la production régulière des comptes nationaux au Togo. Ces comptes ont été élaborés conformément aux recommandations du Système de comptabilité nationale des Nations Unies de 1993 (SCN 1993) et à l'aide de l'outil ERETES. Cette publication complète la série des comptes nationaux de 2000 à 2011. Au cours de cette publication, l'INSEED a, une fois encore, procédé à la sensibilisation des différents décideurs, des opérateurs économiques, de la société civile ainsi que de tous les autres membres du système statistique national sur l'importance des comptes nationaux et la nécessité de disposer des données économiques fiables. Conformément à la feuille de route établie, en 2015, par l'INSEED pour rattraper le retard dans la production de ces comptes, les comptes nationaux 2013 seront produits et publiés au cours du deuxième semestre de l'année 2016. Ceux des années 2014 et 2015 seront produits au cours de l'année 2017.

8 Elaboration du PIP triennal glissant adossé au PAP : En ce qui concerne la programmation des investissements, la réunion de lancement du PIP s'est tenue le 9 mars 2016. Le processus d'élaboration du PIP triennal 2017-2019 a démarré en avril 2016. Suite à la signature de la lettre de cadrage budgétaire, la Direction de la Planification et des Politiques de Développement (DPPD), chef de file du processus, a pris des mesures, en relation avec les différents ministères sectoriels, pour actualiser le PIP 2017-2019.

9 Gestion des investissements publics : Le département des finances publiques du FMI a réalisé, du 27 avril au 11 mai 2016, une évaluation de la gestion des investissements publics au Togo. Les experts dudit département ont relevé les points forts et les points faibles relatifs à la gestion des investissements et ont formulé des recommandations dont la mise en œuvre devrait permettre d'améliorer la programmation des investissements publics au Togo.

10 Mise en place d'un cadre d'organisation des appuis budgétaires : Les différentes tâches prévues au premier semestre ont été réalisées notamment celles relatives à la relance auprès des différents partenaires impliqués par le ministre en charge des finances. En effet, le projet de texte de création de ce cadre d'organisation des appuis budgétaires (COAB) n'est pas encore signé. Ce projet de texte a été finalisé en 2014 par le SP-PRPF en accord avec les PTF, membres du Groupe inter bailleurs sur les finances publiques.

11 Mise en œuvre de la stratégie nationale de mobilisation de ressources et de partenariats : La stratégie nationale de mobilisation de ressources est élaborée et validée. Il reste l'édition, la diffusion, la mise en œuvre du plan d'action et l'organisation des revues.

12 Pérennisation de la plateforme de gestion de l'aide : Il s'agit notamment de la mise à jour technique de la plateforme et du renforcement du réseau informatique, de la rencontre d'échanges d'expériences en matière d'utilisation de la PGA et de l'interfaçage de la PGA avec SIGFIP et SYGADE. Une réflexion est en cours avec le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) pour décider du futur de la PGA. Aucune activité prévue dans le cadre de la pérennisation de la plateforme n'a été mise en œuvre en 2016 faute de financement.

13 Animation des organes du DIPD (Comités sectoriels, CED et CNPPD) : La session du Comité Etat-donateurs s'est tenue le 18 octobre 2016. Le travail de ce comité était relatif à l'examen de la version semi-définitive du rapport bilan de la SCAPE 2015. La session du Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) quant à elle s'est tenue le 29 novembre 2016 pour examiner le rapport bilan de la SCAPE 2015. Les rapports annuels de performance (RAP) des ministères sont également disponibles. Sur 11 Comités sectoriels, seuls 7 Comités sectoriels ont tenu régulièrement leur session et pour la plupart les comités sectoriels sociaux.

14 Réalisation de la Vision du Togo à l'horizon 2030 : L'actualisation et la synthèse du document de diagnostic a été réalisé dans un premier temps en interne par les cadres du ministère de la planification du développement ensuite élargi aux cadres des ministères sectoriels qui ont été identifiés comme point focaux pour le processus de la vision. Une retraite tenue à Kpalimé du 12 au 16 juillet 2016 a permis d'amorcer le travail de validation de la synthèse du document de diagnostic.

Le glossaire des variables a été élaboré en interne au ministère de la planification du développement. Les interactions des variables ont été réalisées en atelier avec les sectoriels pour dégager les variables motrices qui ont permis de faire l'analyse structurelle.

Pour ce qui concerne la formulation des orientations stratégiques, cette activité a commencé en interne et s'est terminée par un atelier avec les points focaux sectoriels les 28, 29 et 30 décembre 2016.

2.3. Prévision, programmation et exécution budgétaires

15 Les réformes relatives à cette partie visent à disposer d'un cadre budgétaire crédible et fiable, et à mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense.

16 « Cadrage macroéconomique » et « programmation budgétaire » : les travaux se sont poursuivis au deuxième semestre 2016. La NBE a été stabilisée et mise en cohérence avec le PCE. Le tableau de passage entre la nomenclature utilisée pour la loi de finances 2016 et la nouvelle NBE a été réalisé. Les travaux sont en cours pour la finalisation des formats de présentation de différents tableaux qui accompagnent le projet de loi finances.

Réforme de la Direction de l'Economie

2.3.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.3.1.1 Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques	DE	PRECOMAT 3.0 opérationnel	1	0,25	0	0	4	0	0	0	0	0
Amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et développement d'un modèle à la disposition des régions financières	DE	Nombre d'agents formés	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté	DE	Impacts de la politique sur la pauvreté sont mesurés	1	0,50	0	0	0	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de cadrage macroéconomique	DE	Nombre d'agents formés	8	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire	DE	TOFE selon la nouvelle directive de l'UEMOA disponible dans les délais	1	0,75	0	0	12	0	0	0	0	0
Production des notes de synthèse sur la situation économique générale	DE	Informations économiques et financière disponible dans le délai	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE	DE	Les cadres chargés de l'élaboration du TOFE sont formés	5	0	0	0	3	0	0	0	0	0
TOTAL			17	2,5	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction de l'économie a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

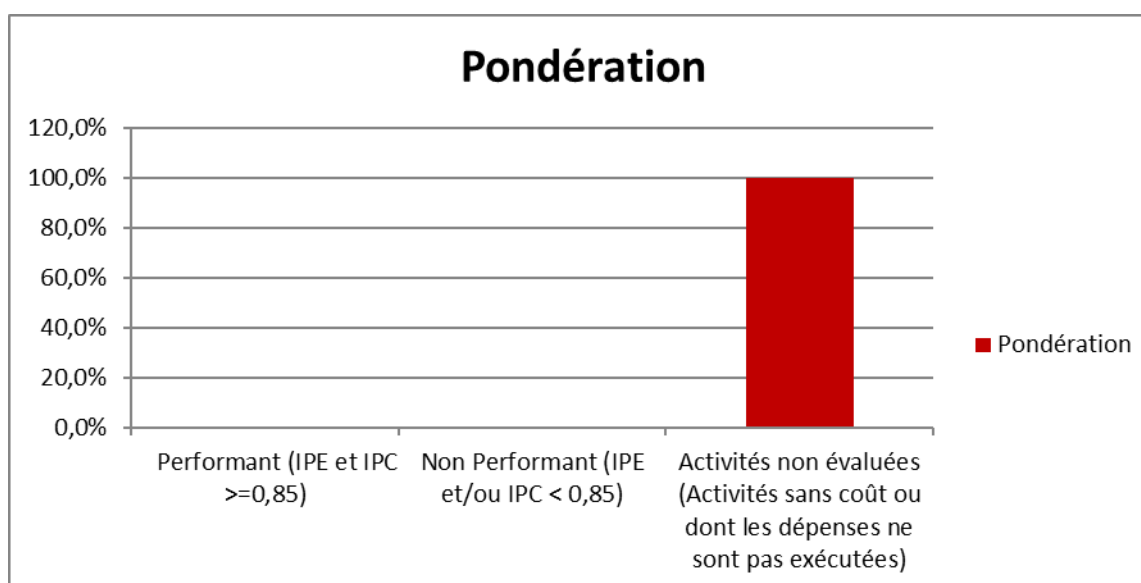
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites en 2016 est de 35,7%.

En conclusion, la direction de l'économie n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 25%. Cette activité est financée par l'UE, Afritac de l'Ouest et le PNUD.

- **Amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et développement d'un modèle à la disposition des régies financières :** Cette activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté :** Le taux d'exécution physique de la construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique sur la pauvreté est de 50%. Cette activité est financée par le PAI.
- **Renforcement des capacités en matière de cadrage macroéconomique :** Cette activité financée par le PAI et le PNUD n'a pas été mise en œuvre.
- **Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire :** Le taux d'exécution physique de la production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire est de 75% sur financement d'Afritac de l'Ouest.
- **Production des notes de synthèse sur la situation économique générale :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 100%.
- **Mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE :** Cette activité a été partiellement mise en œuvre sur financement d'Afritac de l'Ouest.

2.3.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

3 Réécriture du modèle de prévision, (PRECOMAT) version 3.0, des comptes macroéconomiques du Togo : Le processus est terminé depuis fin décembre 2014 avec l'appui de l'Union Européenne dans le cadre du PAI 1. Conformément au plan de travail et budget annuel 2016 de la Direction de l'Economie (DE), le PRECOMAT 3.0 devrait être opérationnel au second semestre 2016. Le devis programme a été mis en place par l'Union Européenne, mais faute de nomination d'un régisseur, cette activité n'a pas eu lieu. En attendant que la version 3.0 dudit modèle, qui est toujours en phase de rodage, soit totalement fonctionnelle, la DE continue son utilisation en double commande avec la version 2.0. Dans ce contexte d'amélioration de la qualité des prévisions macroéconomiques, la Direction de l'Economie a réalisée sa quatrième édition de l'enquête macroéconomique en 2016. Par ailleurs, le cadrage macroéconomique a été produit et a permis d'alimenter le DPBEP en cours de finalisation dans le cadre du projet de loi de finances (LdF) de 2017.

4 Formation sur l'utilisation du modèle de prévision PRECOMAT : La formation des cadres de l'OTR, de la Direction des affaires domaniales et cadastrales et ceux de la Direction du budget sur ce modèle n'a pas été réalisée en 2016. Le modèle qui devrait servir d'outil de formation de ces cadres impliqués dans la prévision des recettes publiques, n'est pas encore complètement opérationnel. La DE dont les cadres ont été formés à l'utilisation de ce modèle, à sa maintenance et à sa programmation sous e-Views, prendra des mesures nécessaires, dès la fin du rodage, pour la réalisation de cette formation afin d'améliorer les capacités de prévision de tous les services concernés. Toujours, dans le domaine de l'amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières et du développement d'un modèle à

mettre à la disposition des régies financières, on note la création d'un sous-comité au sein du CNPE pour le pilotage du Modèle d'Equilibre Général Calculable pour mesurer les impacts de la politique économique sur la pauvreté. Une formation en simulation d'impact (MEGC) a été organisée en juillet 2016 au profit des cadres de la DE, de la DB et l'OTR, sur financement du PAI-2. En ce qui concerne la mise en œuvre de nouvelle directive portant TOFE, une mission d'AFRITAC de l'Ouest effectuée du 27 septembre au 7 octobre 2016, a regroupé tous les acteurs fournisseurs et utilisateurs de données du TOFE. Cette mission a formé tous ces acteurs sur la nouvelle directive portant TOFE. Le tableau des flux de trésorerie intégré au TOFE UEMOA prend en compte l'exécution du plan de trésorerie.

Réforme de la Direction du Budget

2.3.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.3.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration de la formulation du budget	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget		1	0,5	113 200 000	56 600 000	7	56 600 000	0,5	1	14	113 200 000
Amélioration de la présentation du budget	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget		1	0,5	28 300 000	14 150 000	10	14 150 000	0,5	1	20	28 300 000
Production régulière des comptes publics et des PLR	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget		1	1	42 450 000	42 450 000	1	42 450 000	1	1	1	42 450 000
Amélioration de la transparence budgétaire	Amawuda Wolanyo, Directeur du Budget		1	0,5	42 450 000	21 225 000	4	21 225 000	0,5	1	8	42 450 000
TOTAL			4	2,5	226 400 000	134 425 000	12	141 500 000	0,63	1,1	19,2	215 080 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction du budget (DB) a planifié deux cent vingt-six millions quatre cent mille (226 400 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

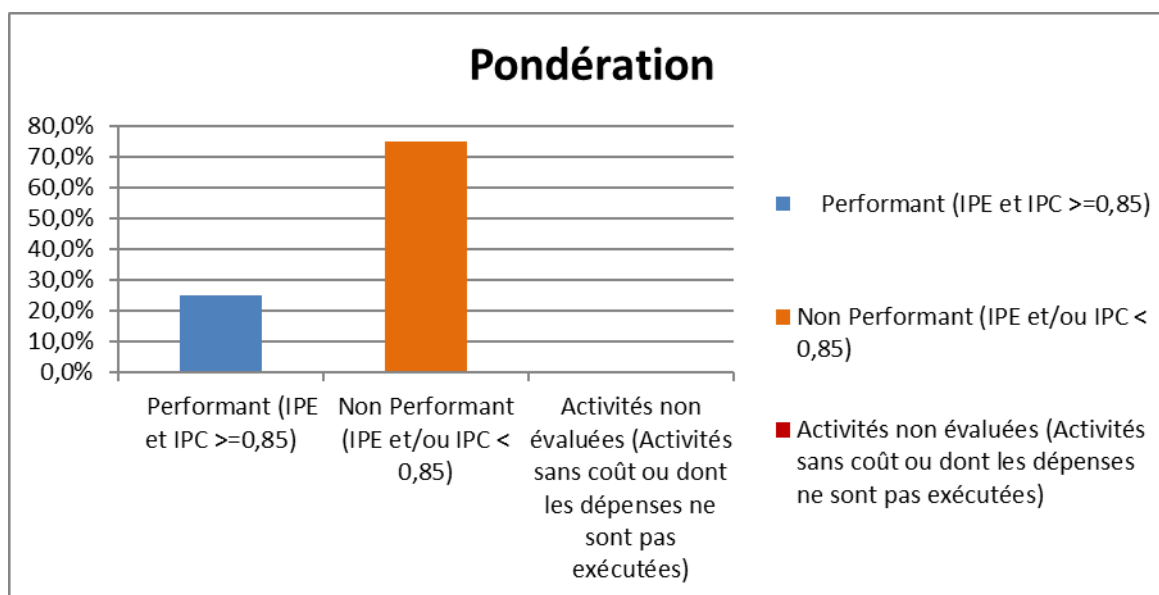
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 141 500 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,63 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 6 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 215 080 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 6 jours de plus à la direction du budget pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 11 320 000 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, les réformes au niveau de la direction du budget n'ont pas été exécutées de manière efficace mais efficiente.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	25,0%	75,0%	0,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la formulation du budget :** La mise en œuvre de l'activité a été inefficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 1.
- **Amélioration de la présentation du budget :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 0,85.
- **Production régulière des comptes publics et des PLR :** La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la transparence budgétaire :** La mise en œuvre de l'activité n'a pas été efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 0,85.

2.3.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

17 Les travaux relatifs à « l'exécution budgétaire » se poursuivent et sont couplés avec ceux du « contrôle de l'exécution budgétaire » dans le cadre de la feuille de route pour la mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé des finances publiques.

18 Manuel de procédures budgétaire : Le manuel est en cours d'actualisation et la Direction du Budget (DB) prendra toutes les dispositions pour que cette actualisation soit en lien avec la nouvelle loi organique. Suite à la promulgation de la loi de finances 2016, le 04 janvier 2016, la DB a pris des dispositions nécessaires pour améliorer les délais réglementaires prévus dans l'exécution budgétaire. Toutefois, les décrets de répartition des crédits ont été notifiés avec retard, en avril 2016, et des efforts restent encore à faire à ce niveau.

19 Processus d'élaboration du CBMT 2017-2019 actuellement dénommé « Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) » : Les travaux ont été lancés les 22 et 23 février 2016 par le Secrétaire Général du MEF, président du Comité CMBT. Le premier draft du DPBEP a été produit et soumis à l'appréciation du ministre chargé des finances mais il n'a pas pu être adopté en Conseil des Ministres et donc n'a pas fait l'objet de Débat d'orientation budgétaire DOB. Ces travaux ont connu la participation de tous les services concernés, en l'occurrence la Direction de l'Economie, qui a fourni les données relatives au cadrage macroéconomique. La lettre de cadrage budgétaire, élaborée à partir des données du DPBEP 2017-2019 précise les plafonds d'enveloppes pour toutes les natures de dépenses et pour chaque ministère. Elle a été signée en juillet 2016 et transmise aux ministères et institutions pour l'élaboration de leurs avant-projets de budget.

20 Saisie des dossiers d'engagement par les administrateurs de crédits : Les travaux d'amélioration du masque de saisie des dossiers de dépenses pour faciliter l'utilisation, par les administrateurs de crédit de la plateforme de saisie, qui leur est dédiée ont été finalisés. La formation prévue à l'attention des contrôleurs financiers, des directeurs des affaires administratives et financières (DAAF) et des administrateurs de crédits des ministères a été

réalisée au cours du second semestre 2015. Cette formation a concerné 268 cadres et a été encadrée par l'administrateur du SIGFiP, la Direction du contrôle financier ainsi que la Cellule informatique avec l'appui du conseiller résident FMI/UE. Tous les ministères, après la communication des fiches d'autorisation des dépenses au titre de la loi de finances 2016, ont expérimenté la saisie des engagements et le processus se poursuit. Le signal SIGFiP a été activé dans 7 ministères prioritaires pour leur permettre de saisir leurs engagements sur place, et la salle de saisie de la Direction du budget a été aménagée pour accueillir les autres ministères et services non connectés. L'extension du SIGFiP est en cours dans cinq (05) autres ministères avec l'appui du projet PAMOCI de la Banque africaine de développement. A l'issue de cette extension, treize (13) ministères sur la vingtaine seront connectés.

21 Elaboration du rapport d'exécution budgétaire conforme à la nouvelle loi : L'exercice d'élaboration du rapport d'exécution budgétaire, conforme à l'article 74 de la loi organique n°2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances, a démarré en 2015 à titre expérimental et s'est poursuivi en 2016. Le rapport d'exécution au titre du premier trimestre 2016 a été produit, validé et transmis à la Primature par la correspondance N°00281/MEF/CAB/SP du 17 août 2016 du Ministre de l'Economie et des Finances. Celui du deuxième trimestre est en cours de finalisation avec l'intégration des observations formulées par les services techniques impliqués. De même, les commentaires du TOFE sont produits et publiés sur le site web du Secrétariat Permanent. Tous ces rapports ne sont pas encore transmis à l'Assemblée Nationale. Le Département des finances publiques du FMI, au cours de sa mission de juillet 2015, a renforcé les capacités la Direction du budget, chef de file de l'élaboration de ce document. La DB devrait désormais produire ces rapports dûment validés pour les transmettre à l'Assemblée nationale au plus tard 45 jours après la fin du trimestre de référence. Le rapport d'exécution est produit depuis juin 2015 et validé par un comité mis en place par l'arrêté n° 144/MEF/SG/DB du 12 août 2016.

22 Processus d'implantation des budgets programmes au Togo : Le Gouvernement a pris des mesures nécessaires pour la mise en œuvre de cette réforme dans les délais fixés par l'UEMOA. Les ministères sont à la phase d'actualisation de leurs budgets programmes pour la période 2017-2019 et ce, conformément à la loi de finances 2017 en cours d'élaboration. Par ailleurs, en Conseil des Ministres du 09 février 2016, le Ministre en charge des finances a fait une communication sur les budgets programmes. Il a été mandaté de proposer les réformes administratives à engager par l'Etat pour faciliter la mise en œuvre des budgets programmes. Etant donné que les budgets programmes induisent des changements dans le mode de gestion de l'administration publique, le Conseil a instruit le ministre chargé des finances de mener des réflexions sur la nouvelle organisation des ministères et institutions afin que ceux-ci soient prêts pour la mise en œuvre de cette réforme. A cet effet, des dispositions ont été prises notamment la mise en place des groupes techniques pour mener des réflexions sur l'élaboration des textes et des instructions complémentaires relatifs à la mise en œuvre des budgets programmes. Deux projets de décret concernent les nouvelles attributions des ordonnateurs et des responsables de programmes sont préparés. Il est également prévu un voyage d'études dans un pays de la sous-région en vue du partage des expériences.

23 S'agissant toujours des budgets programmes, des tournées ont été effectuées dans tous les ministères. Les différents responsables de l'implantation des budgets programmes ont fait des présentations suivies des débats et présidées par les ministres. Sur la base du budget programme, de nouveaux organigrammes ont été élaborés pour le ministère de l'économie et des finances et le ministère de la planification du développement. Des projets de décret portant, attribution, organisation et fonctionnement ont été également élaborés pour ces ministères ainsi que le document sur les liens fonctionnels internes et externes qui vont exister entre les différents services desdits ministères. Des travaux sont aussi en cours dans les autres ministères en vue de mettre en cohérence leur organigramme et les programmes du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).

24 Cadre de l'application de la nouvelle LOLF : Le Gouvernement a promulgué en 2015 le décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat et celui portant plan comptable de l'Etat. Ces textes ont renforcé le processus d'adaptation du SIGFiP, visant à prendre en compte les segments administratifs et économiques, qui ont été finalisés en juillet 2016. Ainsi, les travaux de la plateforme « cadrage macroéconomique et élaboration du budget » ont enregistré une avancée considérable et ont permis d'améliorer le processus d'élaboration de la loi de finances 2017.

25 Sur financement de la Banque africaine de développement à travers le Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités institutionnelles, deux ateliers de formations ont été organisés du 29 février au 04 mars et du 07 au 11 mars 2016 sur les thèmes « nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA » et « processus budgétaire : élaboration de la loi de finances et annexes budgétaires ».

26 Une formation sur le thème « Généralités sur les finances publiques » a été organisée du 21 au 24 juin 2016 au profit des cadres du ministère des finances. Cette formation a permis aux participants de mieux maîtriser les méthodes d'analyse de la dépense publique, le processus budgétaire dans son ensemble et les généralités sur les directives de l'UEMOA.

Réforme de la Direction des Finances

2.3.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.3.3.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Assainissement du fichier du personnel de l'Etat	DF		1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Echanges d'information entre la solde la CRT et la fonction publique	DF	Document des données sur les retenus CRT produit et remis à la CRT	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			1	1	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction des finances (DF) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

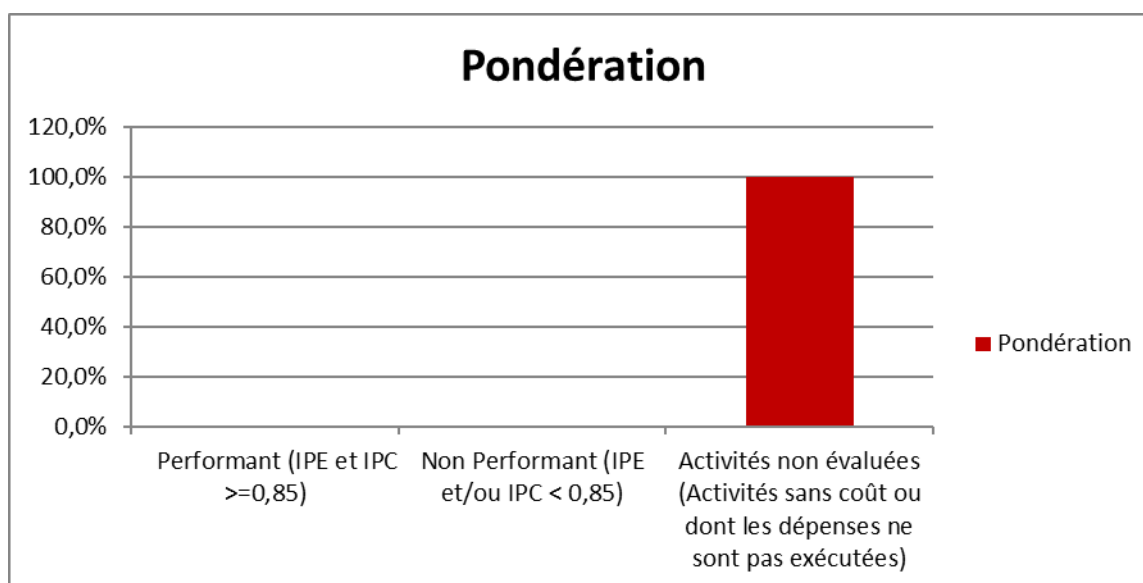
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 100%.

En conclusion, la direction des finances (DF) a été efficace dans la mise en œuvre des activités.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Assainissement du fichier du personnel de l'Etat** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Echanges d'information entre la solde, la CRT et la fonction publique** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

2.3.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

27 Assainissement du fichier du personnel de l'Etat : Les travaux de la cellule se sont poursuivis au deuxième semestre conformément à son plan d'action 2016. Dans le cadre de l'assainissement du fichier du personnel de l'Etat, elle a organisé des séances de travail et des concertations avec les services impliqués. Elle a également effectué des visites inopinées dans certaines administrations notamment au ministère de la santé ainsi que dans celui de la protection sociale. Elle continue de mener des actions visant à renforcer les échanges d'informations entre les fichiers de la solde, de la CRT et de la fonction publique. La cellule fait également la sensibilisation des gestionnaires des ressources humaines et des inspecteurs de l'éducation sur les retards et erreurs constatés dans la gestion des dossiers des enseignants et l'impact financier inhérent aux rappels importants de salaires. Toutes ces activités lui permettent de suivre avec attention l'évolution de la masse salariale et des effectifs des agents de l'Etat.

28 Echanges d'informations entre la solde la CRT et la fonction publique : Dans le cadre de l'amélioration des échanges de données sur la solde et les pensions, le Secrétariat Permanent a organisé une séance de travail au second semestre 2015. Cette séance a regroupé les services techniques du Ministère de la fonction publique, de la CRT, de la DGTCP, de la DF avec l'appui de la Cellule Informatique du MEF. Les réflexions ont concerné, d'une part, les relations CRT-DF et CRT-DGTCP et, d'autres part, les relations CRT-Ministère de la fonction publique. La mise en œuvre des mesures prises à l'issue de cette rencontre devrait permettre de faire avancer de façon considérable les relations fonctionnelles entre ces entités et rendre souple la gestion des dossiers relatifs aux agents affiliés à la CRT. Il a été convenu de procéder à un pointage mensuel des retenues opérées sur la paie des agents de l'Etat, afin de permettre à la CRT de disposer des situations financières fiables sur les retenues opérées et celles qui lui sont effectivement versées.

Réforme de la Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan

2.3.4. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.3.4.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration de la qualité des dépenses publiques	DFCEP	Stratégie d'endettement validée	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire	DFCEP	SIGFiP renseigné sur les ressources externes	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Maîtrise des dépenses d'investissement	DFCEP	Tableau récapitulatif des décaissements renseigné	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			3	3	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 3 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

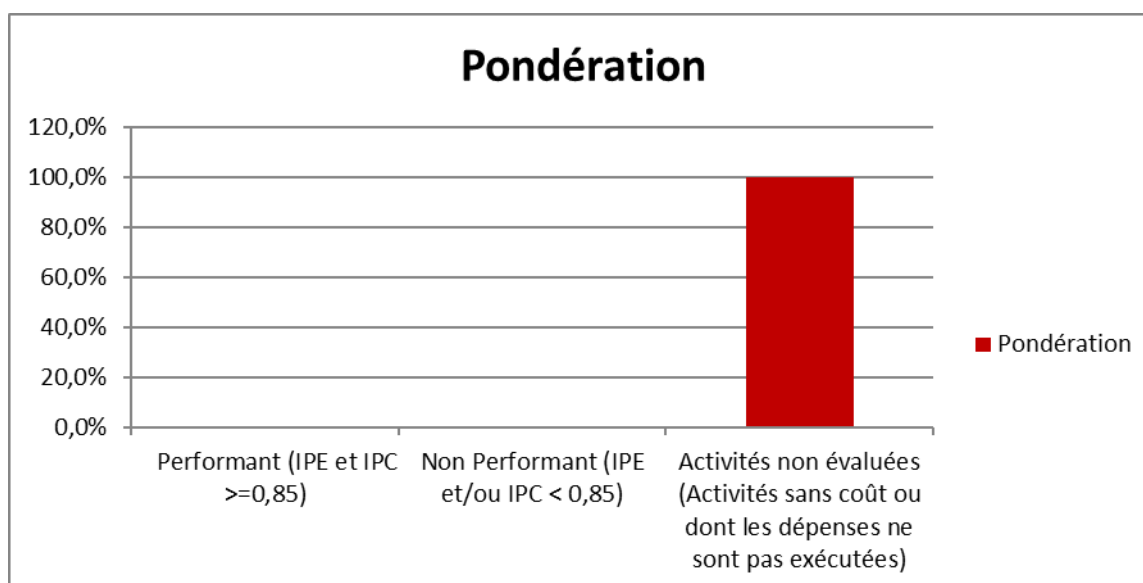
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 100%.

En conclusion, la direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) a été efficace dans la mise en œuvre des activités.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la qualité des dépenses publiques** : Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

- **Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.
- **Maîtrise des dépenses d'investissement :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 100%.

2.3.4.2. Etat d'exécution des activités programmées

29 Prise en compte des dépenses financées sur ressources extérieures dans le SIGFiP : La DFCEP continue d'organiser les séances de concertation avec les coordonnateurs de projets ainsi que leurs comptables pour collecter les informations. Elle effectue également les visites de chantier et de réception des travaux dans le cadre de l'exécution des projets d'investissements et élabore le rapport annuel d'exécution. Le PIP 2016 a été actualisé en février 2016. En ce qui concerne le PIP 2017-2019, la DGPD a actualisé les fiches de projets avec les ministères sectoriels. Ces fiches ont permis de nourrir l'élaboration de la loi de finances 2017. S'agissant des projets financés par la Banque mondiale, l'utilisation des procédures nationales est instituée par l'arrêté n°292/MEF/SG/DGTCP/DCP du 24 décembre 2014 portant approbation de l'instruction codificatrice relative aux procédures et modalités de gestion des projets financés par la Banque mondiale au Togo. Toutefois, des travaux restent à faire pour permettre l'aboutissement de cette réforme afin de permettre au SIGFiP de récupérer directement les informations relatives à ces dépenses financées sur les ressources externes.

Réforme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

2.3.5. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.3.5.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Amélioration de la mobilisation des recettes	RGT		1	0,25	0	0	12	0	0	0	0	0
Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie	ACCT		1	0,9	0	0	9	0	0	0	0	0
Mise en place du compte unique du trésor			1	0,4	700 000 000	16 254 521	12	280 000 000	0,4	17,2	30	40 636 303
Renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie			1	0,5	0	0	9	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de formulation et d'exécution du budget de l'Etat		Nombre de personne formés	20	7	65 500 000	0	12	22 925 000	0,35	0	34,29	0
Amélioration de la qualité et de la régularité de production des états comptables		Manuels de procédure disponibles, délais de production réduits	1	0,65	25 000 000	0	12	16 250 000	0,65	0	18,5	0

Amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics		Nomenclature des pièces justificatives de recettes adoptée, établissement des notes d'accord avec l'OTR	1	0,49	0	0	9	0	0	0	0	0
Production régulière des comptes publics et du PLR		Dépôt des comptes de gestion dans les délais	1	1	10 000 000	0	3	10 000 000	1	0	3	0
Renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire		Contrôles des comptables renforcés	1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement	DCP	FILOC déployé - Arriérés des CL et des EPN maîtrisés	1	0,65	0	0	10	0	0	0	0	0
Amélioration des procédures d'exécution de la dépense		Vulgarisation des textes	1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Mise en œuvre du RGCP	DGTCP	Textes appliqués	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0
Amélioration de la gestion des dépenses	CPE		1	0,54	0	0	7	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation	CPE, DCP	Arriérés maîtrisés	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0

Amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses			1	0,25	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			34	14,63	800 500 000	16 254 521	12	344 450 441	0,43	21,2	27,9	37 775 373

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique a planifié huit cent millions cinq cent mille (800 500 000) francs Cfa pour atteindre des résultats mesurés à travers 15 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

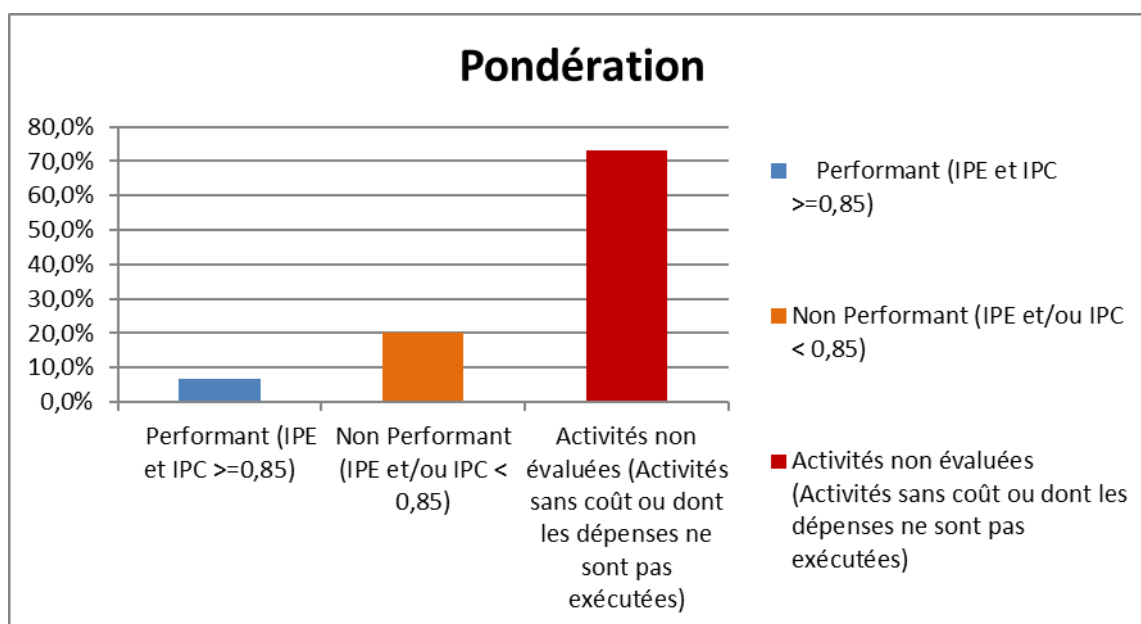
La valeur acquise de ces 15 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 344 450 441 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,43 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 21,2. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 27 mois 27 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 37 775 373 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 15 mois 27 jours de plus à la direction générale pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 762 724 627 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	6,7%	20,0%	73,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Amélioration de la mobilisation des recettes :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la mobilisation des recettes est de 25%.
- **Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie :** Le taux d'exécution physique de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie est de 90%.
- **Mise en place du compte unique du trésor :** La mise en œuvre de l'activité est efficace mais pas efficiente car l'IPC et l'IPE sont respectivement de 17,2 et 0,4.
- **Renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de gestion de la trésorerie est de 50%.
- **Renforcement des capacités en matière de formulation et d'exécution du budget de l'Etat :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est égal à 0,35 et le coût réel de l'activité financé par le PAMOCI n'est pas disponible.
- **Amélioration de la qualité et de la régularité de production des états comptables :** La mise en œuvre de l'activité n'a été ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,65 et aucune dépense n'a été engagée.
- **Amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité et fiabilisation des comptes publics est de 49%.
- **Production régulière des comptes publics et du PLR :** La mise en œuvre de l'activité est efficace car l'IPE est de 1 et aucune dépense n'a été engagée.
- **Renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire est de 50%.
- **Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement :** Le taux d'exécution physique de l'élaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement est de 65%. Le coût réel de l'activité financé par la GIZ n'est pas disponible.
- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense :** L'activité n'a pas été mise en œuvre en 2016 mais reportée pour 2017 sur financement de PAMOCI.
- **Mise en œuvre du RGCP :** L'activité n'a pas été mise en œuvre en 2016 mais reportée pour 2017 sur financement de PAMOCI.

- **Amélioration de la gestion des dépenses :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des dépenses est de 50%.
- **Renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de déconcentration de l'administration financière et d'accompagnement de la décentralisation est de 100%.
- **Amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion prévisionnelle des dépenses est de 25%.

2.3.5.2. Etat d'exécution des activités programmées

30 La mise en œuvre des réformes relatives à la « gestion de la trésorerie » s'est également poursuivie au deuxième semestre 2016.

31 Organisation des réunions du Comité technique de trésorerie : Comme au premier semestre 2016, ces réunions se sont tenues de façon régulière au cours du deuxième semestre 2016. Elles se tiennent selon une fréquence hebdomadaire (tous les lundis) au Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances. A l'issue de ces réunions, un procès-verbal est établi et communiqué à l'autorité et à certains bailleurs de fonds (FMI et BM). Les décisions arrêtées font l'objet d'une évaluation à la réunion suivante.

32 Processus de fermeture des comptes de l'administration dans les banques : Le Ministre des finances a relancé ce dossier en 2015 en envoyant une correspondance aux banques pour ce qui concerne la fermeture des comptes ouverts dans leurs livres et dont les soldes sont constamment débiteurs et une autre correspondance au Ministre des enseignements primaires, secondaires et de la formation professionnelle pour la fermeture des comptes ouverts au profit de ce ministère dans les livres des CCP. Le processus est en cours et les discussions se poursuivent entre les différents acteurs en vue de l'aboutissement de cette réforme. Par ailleurs, le processus de mise en place du compte unique du Trésor se poursuit. La mission du FMI de février 2016, a recommandé que le système soit simplifié davantage et que les projets de conventions puissent aboutir de manière à donner plus de visibilité. Actuellement, ces projets de conventions sont soumis à l'attention du ministre de l'économie et des finances. La DGTCP continue de mener des actions avec les différents acteurs impliqués dans le cadre de ce projet.

33 Utilisation de la nouvelle maquette du plan de trésorerie : Par arrêté N°084/MEF/SG/DGTCP du 30 avril 2013 portant plan de trésorerie de l'Etat, il a été institué la production des plans de trésorerie prévisionnels, les plans de trésorerie « exécution » avec les prévisions et réalisations. Dans ce sens, une nouvelle maquette du plan de trésorerie, élaboré avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques, est actuellement utilisée par la DGTCP. La DGTCP a pris des mesures pour relancer le dispositif de collecte des données mensuelles mis en place à travers les points focaux en vue d'alimenter la nouvelle maquette de manière à assurer la cohérence entre les plans de passation de marchés (PPM), les plans d'engagement (PE) et le plan de trésorerie

(PT). Il faut rappeler que le projet de loi de finances de l'année, gestion 2016, a été accompagné d'un plan de trésorerie prévisionnel mensualisé. Ce plan entre dans le cadre d'une meilleure gestion de la loi de finances en cours. Le plan de trésorerie exécution, est disponible depuis mai 2016.

34 Processus d'adhésion de la DGTCP au Système de transfert automatisé et de règlement (STAR) et au Système interbancaire de compensation automatique (SICA) de l'UEMOA : Le Togo a certes signé la convention d'adhésion en 2015, mais des actions d'ordre technique restent à mener en vue de rendre cette connexion opérationnelle. Ces actions ont démarré au second semestre 2016 avec le câblage et la configuration des lignes spécialisées pour la connexion SICA-UEMOA. Afin de lever certaines difficultés liées à la connexion au réseau SWIFT, le Trésor a sollicité l'assistance d'un Consultant en système de paiement qui se chargera de la facilitation des échanges entre l'opérateur du réseau SWIFT et le Trésor public. La signature d'un contrat à cet effet a été envisagée ; le projet de contrat entre le Trésor et le Consultant a été rédigé. Les actions en cours de réalisation se résument au câblage de la ligne pour la connexion STAR-UEMOA, la refonte organisationnelle du Trésor pour permettre l'accueil des nouveaux systèmes de paiement. Enfin, plusieurs actions sont en attente. Il s'agit de l'acquisition des équipements informatiques, la finalisation du plan d'actions pour la connexion au réseau SWIFT, la formation des agents intervenants et l'opérationnalisation des systèmes. Les deux systèmes seront placés sous la responsabilité du RGT qui préside le comité mis en place à cet effet. L'adhésion du Trésor public à ce système accroîtra l'efficacité des opérations du Trésor, améliorera le fonctionnement du système du compte unique du Trésor et facilitera une gestion active de la trésorerie.

35 Transposition des directives de l'UEMOA relative à l'harmonisation du cadre juridique, comptable et statistique des finances publiques : Sur les huit (08) directives, sept (07) ont été transposées. En effet, les décrets d'application de la loi portant code de transparence dans la gestion des finances publiques et de la loi organique relative aux lois de finances (RGCP, NBE, PCE et TOFE) ont été promulgués le 27 août 2015. Cette promulgation a permis aux services techniques notamment la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, la Direction du budget et la Cellule informatique de mettre en place des équipes chargées de mettre à niveau le format de la base de données du SIGFiP en vue de la prise en compte de la nouvelle NBE dans ses segments administratif et économique et du nouveau PCE. Les travaux d'adaptation du SIGFiP consistant à la prise en compte des segments administratifs et économiques ont été achevés à fin juin 2016. Toutes ces actions se déroulent conformément à la feuille de route adoptée en janvier 2015 avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques. Cette feuille de route a prévu des actions à mener dans le court, le moyen et le long terme.

36 Directive portant régime financier des collectivités territoriales : Les dernières actualisations ont été prises en compte à la suite de la promulgation, en août 2015, des quatre décrets d'application de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances. Après la prise

en compte des observations formulées par le Secrétariat Général du Gouvernement, ce projet de texte a été remis dans le circuit d'adoption.

37 Dans le cadre du renforcement de la gestion financière et comptable des collectivités locales et des établissements publics, par le déploiement de dispositifs de contrôle interne, une mission de Pôle Dakar a formé, le 21 avril 2016, 50 cadres provenant du MEF, du MATDCL, de l'IGE et de l'IGF sur les innovations comptables portées par les directives de 2009, transposées par le Togo en 2014 et 2015. Cette formation a été suivie par la phase pratique qui a été conduite du 22 et 25 avril 2016, avec les cadres de la Trésorerie Principale de Lomé-Commune (TPLC). Cette phase pratique a visé l'élaboration de l'organigramme fonctionnel de la TPLC, afin de déployer une démarche de contrôle interne, formalisée, au sein de la « structure pilote » de la DGTCP. Il faut rappeler que la même formation a été réalisée en septembre 2015 et la Direction du Personnel et du Matériel de la DGTCP avait été prise comme structure pilote.

38 Toujours sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, des formations à l'extérieur notamment au MAROC sur la pratique de la comptabilité, reporting et convergence vers la comptabilité de patrimoine et sur la gestion des régies d'avance et recette/comptabilisation et contrôle des opérations du trésor ont été respectivement réalisées du 18 au 29 avril 2016 et du 04 au 15 juillet 2016 aux agents du Trésor.

Réformes de la Direction de la Dette Publique

39 Les réformes de la direction de la dette publique (DDP) visent à rendre viable la dette publique.

2.3.6. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des activités programmées.

2.3.6.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration de la stratégie d'endettement		Stratégie d'endettement validée	1	1	14 000 000	14 000 000	5	14 000 000	1	1	5	14 000 000
Amélioration de la gestion de la dette			1	0,6	0	0	5	0	0	0	0	0
TOTAL			2	1,6	14 000 000	14 000 000	12	11 200 000	0,8	0,8	15	17 500 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction de la dette publique a planifié quatorze millions (14 000 000) de francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 2 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

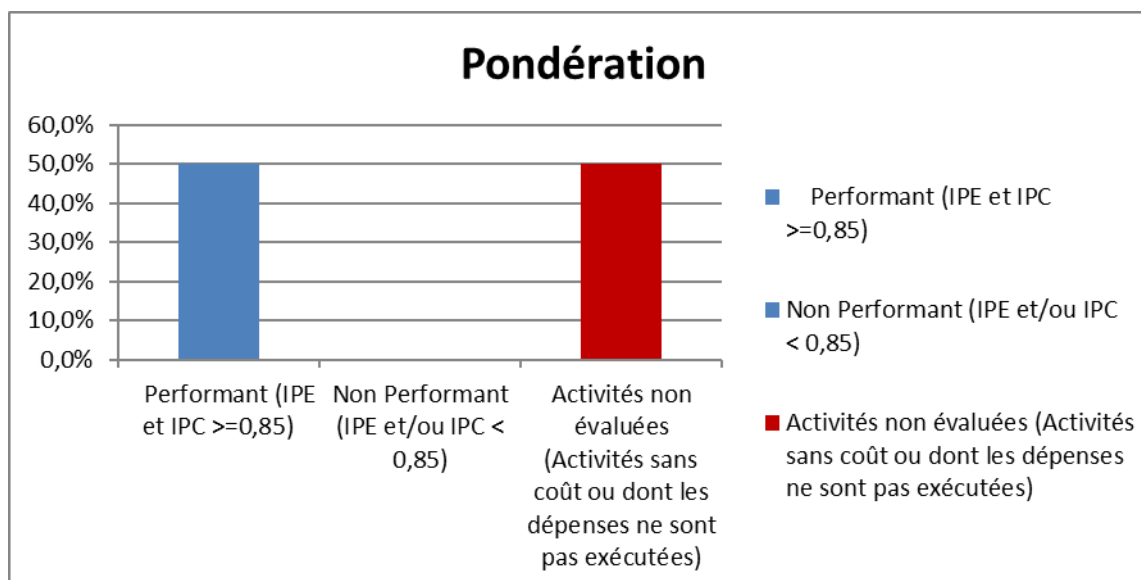
La valeur acquise de ces 2 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 11 200 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) et l'indice de performance sur les coûts (IPC) sont de 0,8. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 15 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 17 500 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 3 mois de plus à la direction de la dette pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 3 500 000 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes

En conclusion, la direction de la dette publique n'a pas été efficace ni efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	50,0%	0,0%	50,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration de la stratégie d'endettement** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la gestion de la dette** : Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion de la dette publique est de 60%.

2.3.6.2. Etat d'exécution des activités programmées

18 Evaluation du système de gestion de la dette publique : Le Gouvernement a réalisé, avec l'appui de la Banque mondiale, en mars 2016, une évaluation du système de gestion de la dette publique au Togo. Le rapport provisoire a été produit et a fait l'objet d'amendement de la part des services techniques. La version définitive est attendue. Les résultats définitifs permettront de définir les réformes adaptées à une gestion efficace de la dette publique pour de meilleurs résultats au cours des prochaines années.

19 Interfaçage entre le SIGFiP et le SYGADE : Le projet d'interfaçage entre le SIGFiP et le SYGADE n'a pas été effectif au deuxième semestre 2016. En 2015, la Cellule informatique avait prévu développer une application dénommée « gestion de la dette publique » dans le SIGFiP pour prendre en charge les ordres de paiement au titre du service de la dette. Toutefois, les travaux actuellement en cours dans le cadre de la réécriture du SIGFiP prendront en compte cette tâche.

20 Faire l'état de réconciliation des données relatives aux arriérés intérieurs et les données de la dette extérieure : La DDP a procédé à la réconciliation de ces données avec la BOAD en Août 2016. Des échanges de mails entre la DDP et la Banque Européenne d'Investissement ont permis de corriger certaines données dans la base de données.

21 Elaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme (SDMT) : L'analyse de la vulnérabilité du portefeuille de la dette publique du Togo qui constitue la première phase de l'élaboration de la stratégie a eu lieu en novembre 2016. La commission technique du CNDP a reçu du 03 au 15 Novembre 2016, la mission d'assistance technique en matière d'élaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme avec les experts de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International du FMI et de la Banque Mondiale. Cette stratégie a permis d'identifier le risque de refinancement qui pèse sur le portefeuille actuel de la dette et a proposé de recourir à des emprunts de maturité longue pour atténuer ce risque. Au sujet de la stratégie annuelle d'endettement, son élaboration s'est faite en septembre 2016 par la commission technique du CNDP et actualisée en Novembre 2016. Le document de stratégie validé est annexé à la loi de finances de 2017 et voté par l'Assemblée Nationale.

22 Publication du rapport annuel sur la situation de la dette intérieure et extérieure : Le rapport annuel 2015 sur la situation de la dette intérieure et extérieure a été élaboré et publié sur le site www.togoreforme.com du Secrétariat Permanent. La DDP continue de prendre les mesures nécessaires pour renforcer le système de suivi et contrôle des dettes rétrocédées et des dettes garanties par l'Etat.

23 Elaboration d'un manuel de procédures de gestion de la dette : L'élaboration de ce manuel n'a pas abouti au deuxième semestre 2016, car il est prévu dans l'audit organisationnel du MEF dans le cadre de la réforme de la DDP annoncée par le Ministre de l'Economie et des Finances. Son élaboration permettrait d'améliorer la gestion de la dette publique du Togo conformément aux meilleures pratiques internationales.

2.4. Renforcement du contrôle

Les réformes sur le renforcement du contrôle visent à réduire les risques liés à la gestion des finances publiques en mettant en place un système de contrôle efficace et conforme aux standards internationaux.

Réforme de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat

2.4.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.4.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de l'IGF et de l'IGE

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat	IGF	50%des missions de l'année n-2	3,5	4	1 634 000	1 666 725	3	1 867 429	1,14	1,12	2,68	1 458 384
Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle	IGF-IGE	Cadre de concertation opérationnel	1	0,57	0	0	1	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de contrôle	IGF-IGE	Qualité des rapports	4	3	31 885 000	23 310 000	10	23 913 750	0,75	1,03	9,75	31080 000
Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat	IGF	Cartographie de risques et plan d'audit réalisés	5	2	9 162 000	2 194 162	7	3 664 800	0,4	1,67	4,19	5 485 405
TOTAL			13,5	9,57	42 681 000	27 170 887	12	30 268 733	0,71	1,11	10,77	38 312 824

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat ont planifié quarante-deux millions six cent quatre-vingt-un mille (42 681 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

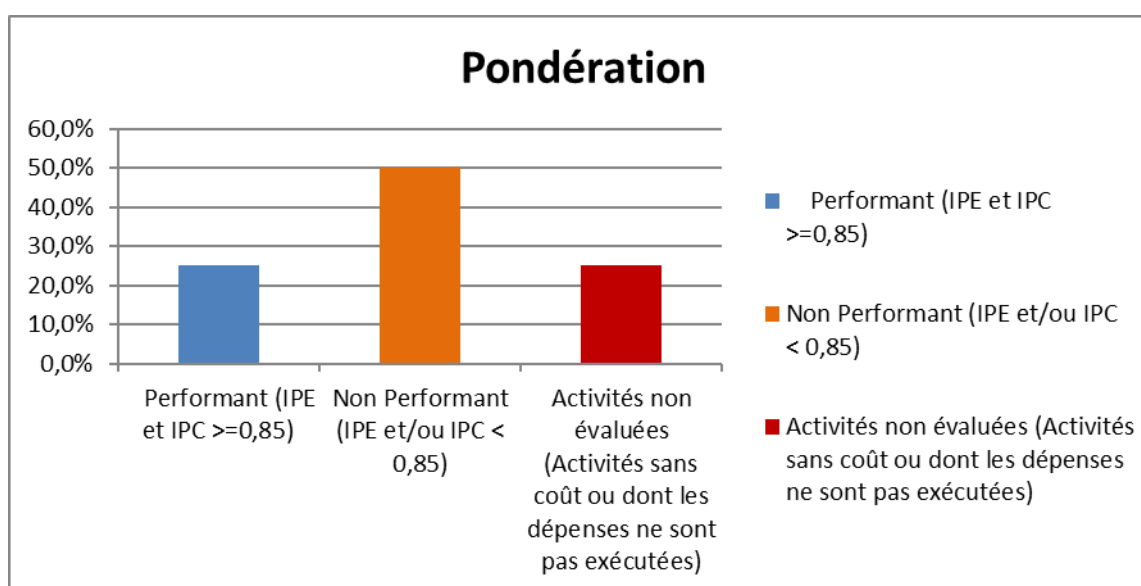
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 30 268 733 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est égale à 0,71 tandis que l'indice de performance sur le coût (IPC) est égale à 1,11. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 10 mois 23 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 38 312 824 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 1 mois 7 jours de moins aux deux inspections pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 4 368 176 francs CFA. Ce qui indique une surestimation des prévisions du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat n'ont pas été efficaces mais efficientes dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	25,0%	50,0%	25,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1,14 et l'IPC est de 1,12.
- **Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle :** Le taux d'exécution physique du renforcement de la synergie entre les organes de contrôle est de 57%.
- **Renforcement des capacités en matière de contrôle :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,75 et l'IPC est de 1,03.
- **Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,4 et l'IPC est de 1,67.

2.4.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

40 Renforcement du contrôle des EPN et des sociétés d'Etat : L'IGF a effectué quatre missions de suivi dans plusieurs services contrôlés en 2014 et 2015 notamment la Mairie des lacs à la Direction régionale de l'agriculture de la région maritime, au Centre National de Transfusion Sanguine, au ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique, à la Direction du portefeuille, au Ministère de l'agriculture de l'élevage et de l'hydraulique, à la Fédération Nationale de Groupement des Producteurs de coton (FNGPC) et au Ministère des infrastructures et de Transport.

41 Renforcement de la synergie entre les organes de contrôle : La mise en place du cadre de coordination prévu par l'IGF et l'IGE, dans l'optique d'harmoniser leurs activités, n'a pas été effective à fin décembre 2016. Le projet de décision conjointe portant création d'un cadre de coordination des activités des organes de contrôle administratif est transmis au comité de relecture des textes des corps de contrôle dans le cadre de Projet d'Appui du Secteur de la Justice (PASJ).

42 Renforcement des capacités en matière de contrôle : Les discussions avec l'UE dans le cadre de l'appui budgétaire du Ministère de la justice a permis la prise en charge de trois stagiaires pour une formation en « Audit et contrôle de gestion basé sur les risques dans le secteur public ».

43 Renforcement du dispositif de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat : L'IGF a poursuivi les audits financiers du ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique au premier semestre 2016. Elle a poursuivi l'exécution de son plan d'audit au second semestre 2016 et des contrôles et inspections au ministère de la santé et de la protection sociale, Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC) et L'Office Nationale des Abattoirs et Frigorifiques (ONAF).

44 Renforcement des attributions de l'IGF : Deux projets de textes pour renforcer les attributions et le fonctionnement de cette institution sont préparés. Les travaux d'analyse de ces deux projets de textes ont démarré au second semestre 2015 par un comité ad hoc mis en place par la note de service n°00651/MEFPD/CAB/SP du 20 octobre 2015. Il est envisagé d'élargir ce comité en vue de lui permettre de procéder, parallèlement à sa mission initiale, à la relecture des textes de tous les corps de contrôle. Cette activité entre dans le cadre du projet de modernisation de la justice dans son volet consacré au renforcement des capacités des corps de contrôle et relecture de leurs textes. Un projet de décision mettant en place le Comité est élaboré.

Réforme du Contrôle Financier

2.4.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.4.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la Direction du contrôle financier

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement	DCF	Stratégie élaborée	1	0,33	0	0	8	0	0	0	0	0
Amélioration des procédures d'exécution de la dépense	DCF		1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
Actualisation du guide de contrôle interne	DCF	Guide de contrôle actualisé	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de contrôle	DCF	Nombre d'agent formé	210	105	112 000 000	56 000 000	12	56 000 000	0,5	1	24	112 000 000
TOTAL			213	106	112 000 000	56 000 000	12	56 000 000	0,5	1	24	112 000 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction du contrôle financier a planifié cent douze millions (112 000 000) de francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 4 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

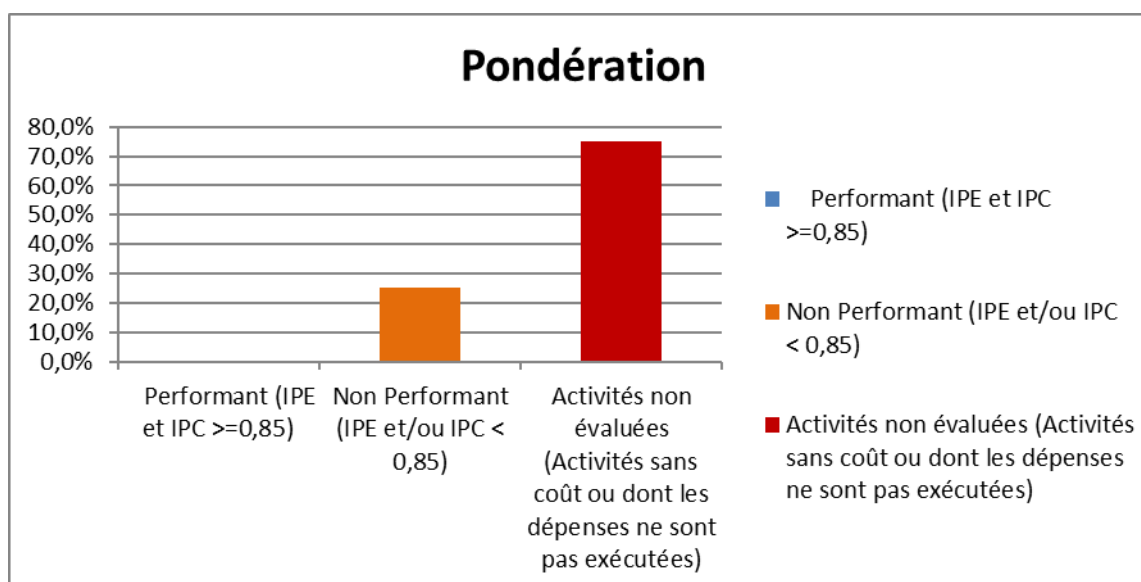
La valeur acquise de ces 4 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 56 000 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,50 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 24 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 112 000 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 mois de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de zéro (0) francs CFA. Ce qui indique une bonne prévision du coût et une sous-estimation de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la direction du contrôle financier n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	25,0%	75,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Elaboration d'une stratégie claire de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement** : Le taux d'exécution physique de de cette activité est de 33,3%.
- **Amélioration des procédures d'exécution de la dépense** : Le taux d'exécution physique de l'amélioration des procédures d'exécution de la dépense est de 50%.
- **Actualisation du guide de contrôle interne** : L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Renforcement des capacités en matière de contrôle** : La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,5 et l'IPC est de 1.

2.4.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

112 Les actions y relatives se sont poursuivies au second semestre 2016. En 2015, lors de sa mission d'appui à la mise en œuvre de cette réforme, le Département des finances publiques du FMI a consenti d'appuyer la réécriture du manuel de procédures au cours du premier semestre 2016 et sa vulgarisation auprès des contrôleurs financiers. En juin 2016, cette mission s'est déroulée et le projet de manuel de procédures est disponible en attendant sa validation et sa vulgarisation. Il faut rappeler qu'en 2015, les experts avaient recommandé qu'il soit réécrit, en vue de le rendre conforme aux options de modernisation de la fonction de contrôle financier instituée par la LOLF. Au cours de cette mission, il a été procédé à la revue qualité de projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction nationale du contrôle financier. Le projet de texte est transmis au ministre de l'économie et des finances en vue des dispositions à prendre pour son adoption. Les cadres de la DCF ont bénéficié sur financement du PAMOCI/BAD des formations de renforcement des capacités sur le plan local et à l'étranger ainsi que des voyages d'études en vue de s'imprégner de l'expérience des autres pays (Mali, Bénin, Burkina Faso) sur le processus de déconcentration du contrôle financier.

113 Travaux de modernisation de la fonction du contrôle financier, en lien avec le nouveau cadre légal régissant la gestion des finances publiques : Les textes portant attributions, organisation et fonctionnement de la future Direction nationale du contrôle financier (DNCF) a été finalisé et transmis pour adoption. Le manuel de procédures de contrôle a bénéficié de la revue qualité du Département des finances publiques du FMI en 2015. En juin 2016, une mission, effectuée par le même département, a appuyé la DCF dans le cadre de la finalisation du manuel de procédures. Le manuel est en attente de validation pour sa vulgarisation. Le projet de statut du contrôleur financier est élaboré. Sa transmission pour adoption est conditionnée à la signature du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCF.

Réforme de la Cour des Comptes

2.4.3. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.4.3.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la Cour des Comptes

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Organisation de l'Institution	PP Jean Koffi EDOH	Organigramme de la Cour mis en œuvre. Statut particulier des magistrats et autres personnels de la Cour appliqué. Contribution accordée aux organismes de contrôle.	3	2	3 500 000	6 000 000	9	2 333 333	0,67	0,39	13,5	9 000 000
Recrutement du personnel de l'Institution	PP Jean Koffi EDOH	Personnel de l'Institution recruté	1	0,6	5 069 250	0	12	3 041 550	0,6	0	20	0
Renforcement des capacités du personnel	PP Jean Koffi EDOH	Personnel formé	24	19	52 000 000	43 166 000	10	41 166 667	0,79	0,95	12,63	54 525 474
Accélérer l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège)	PP Jean Koffi EDOH	L'installation complète de la Cour des comptes accélérée (par la construction de son siège)	1	0	200 000 000	0	12	0	0	0	0	0

Rédiger le plan stratégique de développement de la Cour des comptes pour la période 2017 - 2019	Yao Hétsu FIATY / SG	Plan stratégique de développement de la Cour des comptes pour la période 2017 - 2019 rédigé	1	0,75	0	0	8	0	0	0	0	0
Gestion de la plateforme informatique	Yao Hétsu FIATY / SG	Plateforme informatique gérée	1	0,95	0	0	1	0	0	0	0	0
Mise à la disposition des parties prenantes des rapports de la Cour des comptes	PP Jean Koffi EDOH	Nombre de rapports de la Cour des comptes mis à la disposition des parties prenantes	3	1	0	0	6	0	0	0	0	0
TOTAL			34	24	260 569 250	49 166 000	12	186 230 376	0,71	3,79	16,79	68 791 934

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la cour des comptes a planifié deux cent soixante millions cinq cent soixante-neuf mille deux cent cinquante (260 569 250) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 7 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

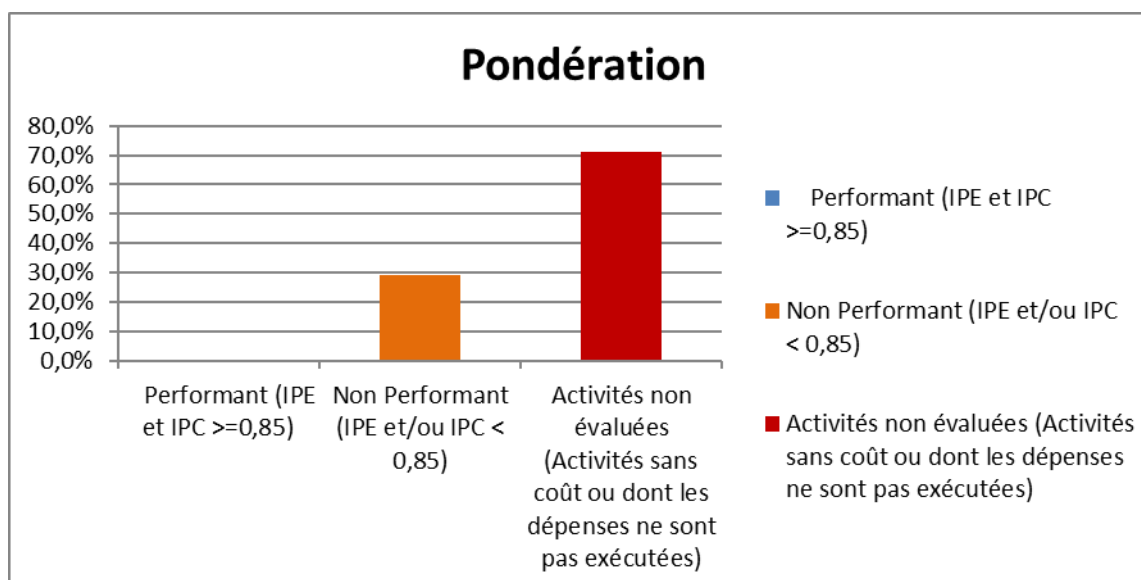
La valeur acquise de ces 7 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 186 230 376 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,71 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 3,79. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 16 mois 24 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 68 791 935 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 4 mois 24 jours de plus à la direction pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 191 777 316 francs CFA. Ce qui indique une sous-estimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la cour des comptes n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre de ses réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	29,0%	71,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Organisation de la cour des comptes :** La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,67 et l'IPC est de 0,39.
- **Recrutement du personnel de l'Institution :** Le taux d'exécution physique de l'activité est de 60% à fin décembre 2016.
- **Renforcement des capacités du personnel de la Cour des Comptes :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace mais efficiente car l'IPE est de 0,79 et l'IPC est de 0,95.
- **Accélération de l'installation complète de la Cour des Comptes (par la construction de son siège) :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.
- **Rédaction du plan stratégique de développement de la Cour des comptes pour la période 2017-2019 :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la gestion des archives est de 74,5%.
- **Gestion de la plateforme informatique :** Le taux d'exécution physique de la gestion de la plateforme informatique est de 95%.
- **Mise à la disposition des parties prenantes, les rapports de la Cour des comptes :** Le taux d'exécution physique de la présente activité est estimé à 60%.

2.4.3.2. Etat d'exécution des activités programmées

114 Audit des transferts de l'Etat : La CdC a démarré la mise en œuvre de son programme d'audit des transferts de l'Etat au profit des tiers. En vue de mieux encadrer ses interventions, elle prévoit l'élaboration d'un plan stratégique de développement 2017-2019 dont les informations requises devront servir de base à la mise en place d'une stratégie d'évaluation des ressources humaines des organes de contrôle. A cet effet, une commission de rédaction a été mise en place et a procédé à l'évaluation des besoins en renforcement des capacités. Le processus se poursuit.

115 Organisation de la Cour des Comptes : Cette organisation consiste à revisiter et harmoniser les textes créant et organisant la Cour des Comptes et a bénéficié de l'assistance de l'UE dans le cadre de son projet d'appui au secteur de la justice (PASJ). Par contre la mise en place d'un dispositif d'archivage et de suivi des recommandations des rapports de l'IGE, de l'IGE et de la CdC n'a pas connu de début de réalisation.

116 Recrutement du personnel de la Cour des Comptes : La définition des profils des postes et la dotation de la Cour des Comptes d'un effectif suffisant est en cours de réalisation.

117 Renforcement des capacités des magistrats de la Cour des Comptes : Dans le cadre des Programmes de Certification « International Standard of Supreme Audit Institutions » (ISSAI) du CREFIAF, trois (3) magistrats de la CdC ont été sélectionnés pour suivre des formations en audit de conformité, audit financier et audit de performance. Les magistrats sélectionnés ont été formés à Yaoundé en novembre 2015, en juin et juillet 2016 à Douala, en février et mars 2016 à Libreville. Ayant suivi ces différentes formations en matière d'audits financier,

de conformité et de performance, les trois (3) magistrats ont été déclarés facilitateurs des normes ISSAI. Ils ont reçu leur attestation de fin de formation lors d'une cérémonie solennelle organisée au siège de la Cour, le 17 février 2017 sous la présidence du Premier président de la Cour. La référence à ce programme entre dans le souci du respect des normes de contrôle et de vérification.

118 Accélération de l'installation complète de la Cour des comptes (par la construction de son siège) : Le lancement de l'avis à manifestation d'intérêt, le recrutement d'un cabinet de contrôle de surveillance et l'attribution le marché sont réalisées. Les travaux préparatoires pour le démarrage de la construction du siège de la Cour est en cours de réalisation.

119 Gestion de la plateforme informatique : La publication sur le site web de la Cour, le rapport LF 2015 et le rapport public 2010-2015 n'a pu être réalisée à fin décembre 2016.

120 Mise à la disposition des parties prenantes, les rapports de la Cour des comptes : La CdC a réceptionné les comptes de gestion et les états financiers des comptables principaux de l'Etat gestion 2015. L'examen des comptes et les états financiers gestion 2015 et la rédaction de l'avant-projet de rapport de l'exécution de la LF 2015 sont en cours. L'élaboration du rapport de la Loi des Finances (LF) 2015 et le rapport public 2009-2015 et la transmission au MEF des observations sur le projet de loi de règlement (PLR) 2015 sont réalisées. Par contre la production du rapport annuel de la Cour n'est pas réalisée à fin décembre 2016.

2.5. Informatisation des services

Les réformes sur l'informatisation des services visent une meilleure utilisation des TIC afin de rendre l'administration financière performante, transparente et fiable.

Réforme de la Cellule Informatique

2.5.1 Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.5.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la cellule informatique

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Intégration de différents modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Nombre de modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques intégré	4	1	945 000 000	0	12	236 250 000	0,25	0	48	0
Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	NBE et PCE mise en œuvre dans le SIGFiP	1	1	318 940 000	318 940 000	12	318 940 000	1	1	12	318 940 000
Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Sécurité informatique maîtrisée au MEF	1	1	0	0	12	0	0	0	0	0
Satisfaction des besoins des utilisateurs des systèmes informatiques du MEF	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Besoins des utilisateurs des systèmes informatiques satisfaits	1	1	109 000 000	109 000 000	12	109 000 000	1	1	12	109 000 000
Amélioration de la gestion des archives	AGBOKOU Dodzi, Responsable Cellule Informatique	Gestion des archives améliorée	1	0	80 000 000	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			8	4	1 452 940 000	427 940 000	12	726 470 000	0.50	1,70	24	855 880 000

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la cellule informatique a planifié un milliard quatre cent cinquante-deux millions neuf cent quarante mille (1 452 940 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 5 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

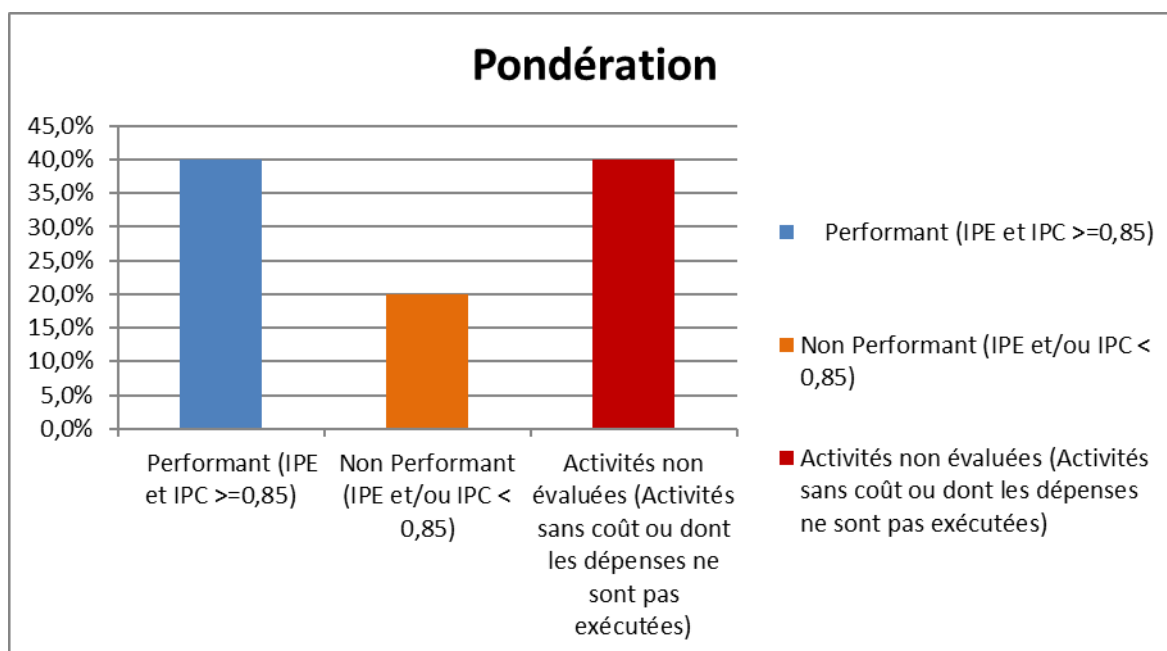
La valeur acquise de ces 5 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 726 470 000 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,50 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 1,70. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 24 mois. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 855 880 000 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 12 mois de plus à la cellule informatique pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 597 060 000 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, la cellule informatique n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	40,0%	20,0%	40,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Intégration de différents modules de gestion informatique en matière de gestion des finances publiques :** La mise en œuvre de l'activité n'est pas efficace car l'IPE est de 0,25 et aucune dépense n'a été faite en dépit de la dotation de 945 millions de francs CFA.
- **Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF :** Le taux d'exécution physique de la maîtrise et de la maintenance des réseaux informatiques est de 100%
- **Satisfaction des besoins des utilisateurs des systèmes informatiques du MEF :** La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Amélioration de la gestion des archives :** L'activité n'a pas été mise en œuvre.

2.5.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

121 Interconnexion du système informatique de l'OTR avec le SIGFiP : le processus est en cours avec l'appui de la Banque africaine de développement. En 2015, les séances de travail, qui ont regroupé les informaticiens du MEF et de l'OTR ainsi que les représentants des services techniques impliqués dans la collecte des recettes, ont permis de faire le point sur les grandes actions à mener sur financement de ce partenaire technique et financier au premier semestre 2016. Un schéma d'interconnexion a été proposé et validé. Conformément à ce schéma, l'OTR devra poursuivre la centralisation des données des commissariats des douanes et des impôts en vue de faciliter les travaux d'interfaçage avec le SIGFiP. Par ailleurs une étude a été recommandée dans le cadre du projet PAGFI en vue de consolider les données du SIGFiP dans un Datacenter. Le processus du recrutement du cabinet pour cette étude est en cours de réalisation.

122 Expérimentation de l'échange d'informations entre le SIGFiP et le SIGMAP : Les travaux de réécriture du SIGFiP qui démarreront en janvier 2017 prendront en compte également l'interfaçage entre les deux systèmes. La Cellule informatique du MEF prendra les mesures nécessaires à cet effet.

123 Mise en œuvre de l'application SIGFiP suivant la NBE et le nouveau PCE : Les travaux se poursuivent avec le concours de tous les acteurs impliqués et l'appui du FMI. Les travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) et au plan comptable de l'Etat ont reçu la revue qualité du FMI lors de la mission effectuée par les experts du Département des finances publiques du 27 au 28 juillet 2016. Ces travaux sont ceux de la plateforme « système d'information » qui est chargée d'appuyer, sur le plan informatique, les autres plateformes, notamment en réalisant d'abord l'adaptation et ensuite la réécriture des trois modules du SIGFiP, en l'occurrence les modules élaboration du budget, exécution du budget et

comptabilité. Prévus pour la période d'avril 2015 à juillet 2016, le groupe de projet, mis en place par le ministre des finances en avril 2016 à cet effet, a achevé sa mission à fin juin 2016. Les résultats de ces travaux accompagneront le processus d'élaboration de la loi de finances 2017. En effet, la loi des finances 2017 a été mise en ligne dans le SIGFiP adapté suivant les classifications administrative et économique.

124 Extension du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP) dans les ministères prioritaires et dans les préfectures : Cinq (05) nouveaux ministères sont en train d'être connectés avec l'appui de la BAD à travers le projet PAMOCI. Dans le cadre de la réécriture du SIGFiP, il est envisagé de privilégier la connexion internet en vue de permettre à tous les ministères, institutions et missions diplomatiques et consulaires de se connecter facilement au système.

125 Travaux de réécriture du SIGFiP : Lancés en juillet 2016, ces travaux vont se poursuivre au premier semestre 2017. La Cellule informatique du MEF, chef de file de ce processus, prend les dispositions nécessaires à cet effet. Cette deuxième phase portera sur les segments programmatique, fonctionnel et optionnel, ainsi que les autres aspects du PCE en lien avec la comptabilité patrimoniale et en droits constatés. Ce ré-paramétrage permettra notamment de prendre en charge les budgets programmes dans le SIGFiP. Pour une meilleure atteinte des objectifs fixés pour la deuxième phase, les différents acteurs ont été formés notamment sur les outils ORACLE 12C en mai 2016. Une autre formation sur l'outil JAVA/J2E a démarré en mai 2016 et a pris fin en novembre 2016. Toutes ces étapes sont prévues dans la feuille de route de mise en œuvre du cadre légal et réglementaire de la GFP. Il est également prévu un voyage d'études dans un pays de la sous-région dans le cadre de la connexion des missions diplomatiques au système intégré de gestion des finances publiques. Par ailleurs, le service du FMI a appuyé les informaticiens à tester les adaptations réalisées sur la documentation fonctionnelle, les référentiels, les tables, les écrans, les états et les restitutions des modules « élaboration du budget », « exécution du budget » et comptabilité » aux modifications de la nouvelle nomenclature dans ses segments administratif et économique ainsi que le nouveau PCE.

126 La Cellule informatique a conçu le mécanisme de production des états de développement de la solde et de la balance générale des comptes de l'Etat. Le mécanisme intègre également la reprise informatique des balances d'ouverture. Mais, ce mécanisme sera activé lors de l'opération de réécriture du SIGFiP. Par ailleurs, les tâches prévues dans le cadre de l'amélioration de la gestion des archives n'ont pas connu de début de réalisation. Il s'agit notamment de la réalisation d'une étude pour la mise en place d'une gestion électronique des documents, de la réalisation d'une étude des conditions de dématérialisation de l'administration financière, de l'adoption des textes relatifs à l'archivage électronique, etc.

127 Maîtrise et maintenance des réseaux informatiques du MEF : La Cellule informatique prend les dispositions nécessaires pour réaliser de façon permanente les différentes tâches liées à cette activité. La réalisation de ces tâches entre dans le cadre du travail quotidien des

administrateurs systèmes et réseaux. Le renforcement des capacités de ces administrateurs est prévu avec l'appui de la BAD à travers le projet PAGFI.

128 Elaboration d'un schéma directeur informatique du MEF : Les différentes tâches consignées dans cette activité sont programmées pour le second semestre. Il s'agit de renforcer l'effectif des informaticiens qui est, à ce jour, d'une dizaine. Par ailleurs, le projet de création d'une direction des systèmes informatiques (DSI) par la transformation de l'actuelle Cellule informatique n'a pu aboutir au deuxième semestre 2016. Les travaux devant aboutir à la création de cette direction sont en cours dans le cadre du projet de réorganisation du ministère. La création de la DSI contribuerait à accélérer la réalisation coordonnée du schéma directeur d'informatisation, le fonctionnement régulier du comité de pilotage de l'informatisation du MEF et la réalisation optimale des mesures convenues dans la feuille de route de mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques issu de la transposition des directives de l'UEMOA.

129 Sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, une formation sur la Base de données Oracle a été donnée à la cellule informatique du 02 au 13 Mai 2016.

2.6. Marchés publics

130 Les réformes des marchés publics visent à garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics.

Réforme de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics

2.6.1. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.6.1.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de la DNCMP

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique	DNCMP	Acteurs institutionnels de la commande mise en place	1	0,42	0	0	9	0	0	0	0	0
Amélioration de la qualité de la commande publique	DNCMP		1	0,71	0	0	12	0	0	0	0	0
Renforcement des capacités en matière de marchés publics	DNCMP		1	0,5	0	0	12	0	0	0	0	0
TOTAL			3	1,63	0	0	12	0	0	0	0	0

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, la direction nationale du contrôle des marchés publique (DNCMP) a planifié zéro (0) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 3 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

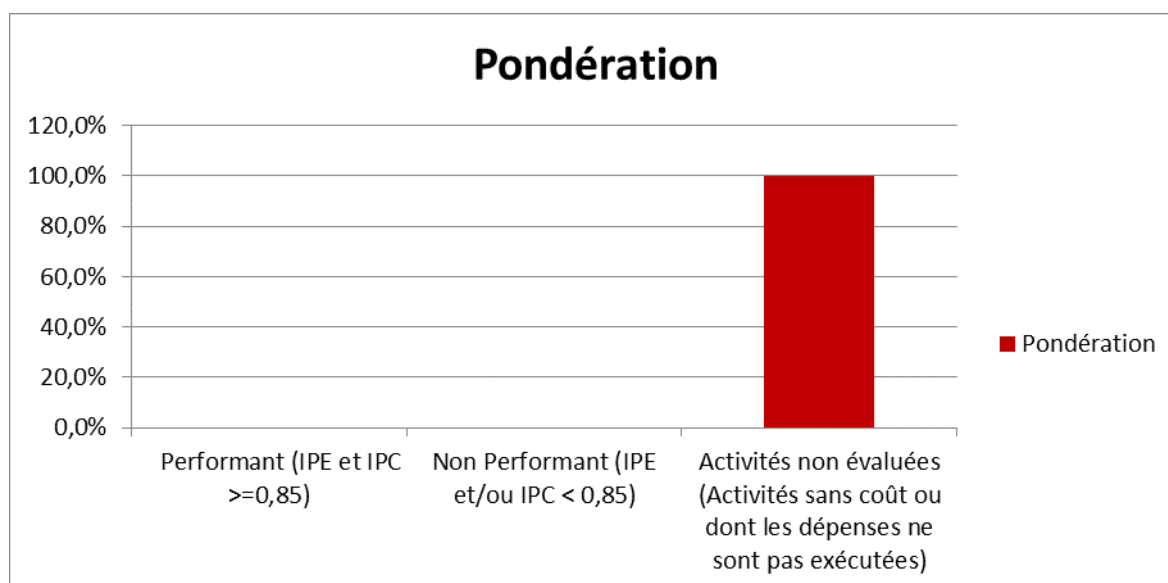
Les activités programmées au cours de l'année n'ayant pas de coûts, l'évaluation selon la valeur acquise ne peut pas faire ressortir l'IPE, l'IPC, l'EDA et l'ECA afin d'en donner une interprétation. Elle se concentre donc uniquement sur le taux d'exécution physique des activités.

Le taux d'exécution physique des activités inscrites pour être mises en œuvre en 2016 est de 41%.

En conclusion, la direction nationale du contrôle des marchés publics n'a pas été efficace dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	0,0%	0,0%	100,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique :** Le taux d'exécution physique de la mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique est de 42%.

- **Amélioration de la qualité de la commande publique :** Le taux d'exécution physique de l'amélioration de la qualité de la commande publique est de 71%.
- **Renforcement des capacités en matière de marchés publics :** Le taux d'exécution physique du renforcement des capacités en matière de marchés publics est de 50%.

2.6.1.2. Etat d'exécution des activités programmées

131 Mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique : La DNCMP, chef de file de cette activité, prend les mesures nécessaires pour l'aboutissement de cette activité à la fin de l'année 2016.

132 Les nouveaux agents mis à la disposition de la DNCMP en 2015, dans le cadre de sa déconcentration, ont effectivement pris service en janvier 2016 à la direction centrale à Lomé. Une séance d'initiation à l'utilisation des outils et techniques d'examen des dossiers a été organisée à leur intention le 22 janvier 2016. Les responsables de la DNCMP ont pris des dispositions pour assurer leur formation de façon permanente depuis la date de leur prise de service. Ils ont également mis en place un mécanisme devant leur permettre d'avoir des échanges d'expérience avec les anciens dans le cadre de l'examen quotidien des dossiers de passation des marchés publics. Par ailleurs, après l'aménagement et l'équipement des locaux du bâtiment annexe de la DNCMP à Lomé, les nouveaux agents y sont installés et leur formation se poursuit en attendant leur déploiement à l'intérieur du pays dans le cadre de l'opérationnalisation des divisions régionales. La DNCMP prend les mesures nécessaires à l'achèvement des travaux d'aménagement et d'équipement des locaux qui abriteront les divisions régionales dans les délais convenus notamment à la fin du second semestre 2016. Pour ce qui concerne le Directeur régional des marchés publics, nommé depuis le mois d'août 2015, il est en pleine fonction à la Direction centrale à Lomé.

133 Elaboration du manuel relatif aux procédures de passation des marchés publics : Un manuel d'élaboration, d'actualisation et d'utilisation des plans de passation des marchés et des plans d'engagement des dépenses a été finalisé. Ce manuel, élaboré avec l'appui technique des experts d'AFRITAC de l'Ouest, a été finalisé par un groupe de travail composé des cadres de la DGTCP, de la DCF et de la DNCMP. Il va servir également à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'Etat. Les dispositions sont en cours pour la vulgarisation de ce manuel à travers une lettre circulaire qui sera signée par le Ministre de l'économie et des finances. La DNCMP prendra également les mesures pour la formation des autorités contractantes à l'utilisation de ce manuel.

134 Les actions destinées à l'amélioration de l'exécution du budget de l'Etat se poursuivent en 2016. Le plan de passation des marchés publics consolidé de 2016 des 29 autorités contractantes de l'Administration publique a été élaboré sur la base des plans de passation des marchés centraux des autorités contractantes puis transmis à la DCF et à la DGTCP par lettres numéros 2221 et 2222/MEFPD/DNCMP/DSMP du 26 juillet 2016. Après la signature de la lettre de cadrage budgétaire 2017 en juillet 2016 par le Premier Ministre, la DNCMP a

demandé aux autorités contractantes d'élaborer les plans de passation des marchés publics de 2017 en même temps que les projets de budget qui seront transmis au MEF. Elle prendra également des mesures pour la révision de ces plans de passation, si nécessaire, dès l'adoption du projet de loi de finances 2017 en Conseil des ministres puis après son vote par l'Assemblée nationale.

135 Sur financement de la Banque Africaine de Développement à travers le PAMOCI, des formations sur les procédures de passation, contrôle et d'exécution des marchés publics ont été réalisés du 15 février au 04 avril 2016.

Réforme de l'Autorité de Régulation des Marchés Publiques

2.6.2. Etat de mise en œuvre des réformes

L'état de mise en œuvre des réformes se fera en deux étapes : l'évaluation par la méthode de la valeur acquise et l'état d'exécution des mesures programmées.

2.6.2.1. Evaluation de la performance par la méthode de la valeur acquise de l'ARMP

Activités	Nom et titre de la personne responsable de l'activité	Indicateur de l'activité	COLLECTE DES DONNEES NECESSAIRES POUR L'EVALUATION					EVALUATION PAR LA VALEUR ACQUISE				
			Cible planifiée	Cible atteinte	Valeur planifiée (VP)	Coût réel (CR)	Durée totale planifiée (DTP)	VA	IPE	IPC	EDA	ECA
			2016	Valeur de l'indicateur réalisée en 2016	(dotations)	(montant exécuté)	(mois)	VP* Cible atteinte/Cible planifiée	VA/VP	VA/CR	DTP/IPE	CTP(VP)/IPC
Poursuite des travaux de relecture de la loi et du code des marchés publics	ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques	Transmission des avants projets des textes relatifs aux marchés publics	1	1	5 000 000	5 000 000	7	5 000 000	1	1	7	1 000 000
Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué	ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques	Avant-projet de décret portant la maîtrise d'ouvrage délégué transmis au Gouvernement pour adoption	1	0,56	3 000 000	3 000 000	7	1 680 000	0,56	0,56	12,5	5 357 143
Création d'un système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP)	AYELIM Mahassime, Directeur des statistiques et de la documentation	Nombre d'autorités contractantes formées sur les modules: « Déroulement des procédures de passation dans le SIGMAP » et « suivi des activités du plan de passation »	80	20	5 000 000	2 370 000	4	1 250 000	0,3	0,53	16	9 480 000
Développement et mise en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics	AGBAN Yawouvi Yakouba, Directeur de la formation et des appuis techniques	Nombre d'AC formée sur les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics	80	80	53 000 000	0	4	53 000 000	1	0	4	0
Elaboration des documents types de passation des marchés publics (DAO, CCGA, bordereaux des prix, etc.)	ALAKI Essoham Directeur de la réglementation et des affaires juridiques	Modèles de documents standards (Ordre de services, attestation de ligne de crédit, ...) normalisé	7	0	3 000 000	0	9	0	0	0	0	0

Organisation des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention de la population.	KPEMOUA Mandjabita, Conseiller en communication du DG	Nombre de campagnes d'information et de sensibilisation organisées	3	3	12 000 000	9 540 000	2	12 000 000	1	1,26	2	9 540 000
TOTAL			172	105	81 000 000	19 910 000	12	49 240 465	0,61	2,47	19,74	32 751 721

a- Interprétation globale des résultats de l'évaluation

Selon le PTBA, l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) a planifié quatre-vingt-un millions (81 000 000) francs CFA pour atteindre des résultats mesurés à travers 6 indicateurs prévus sur les 12 mois de l'année 2016.

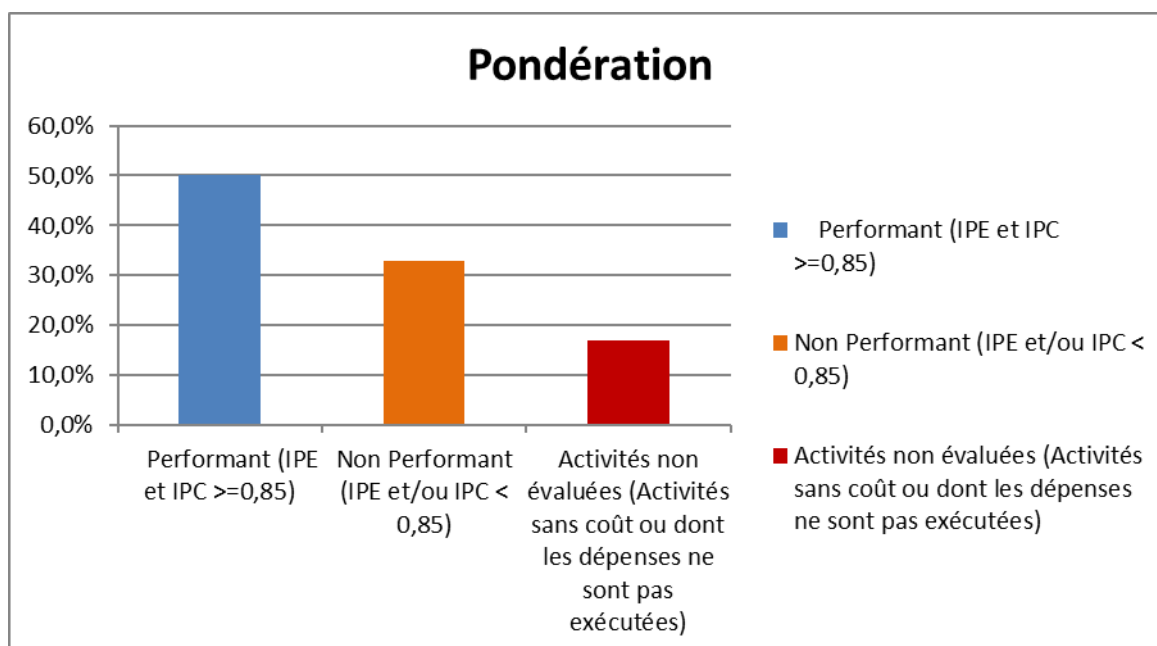
La valeur acquise de ces 6 indicateurs c'est-à-dire la valeur réelle des résultats atteints est 49 240 465 francs CFA. L'indice de performance sur l'échéancier (IPE) est de 0,61 et l'indice de performance sur les coûts (IPC) est de 2,47. L'estimation de la durée nécessaire pour achever les activités programmées (EDA) est de 19 mois 22 jours. Enfin, l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées est de 32 751 721 francs CFA.

Au regard des différents résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il faudra 7 mois 22 jours de plus à l'autorité de régulation des marchés publics pour terminer les activités de réformes planifiées au titre de l'année 2016. L'écart entre la valeur planifiée (VP) et l'estimation du coût pour achever la mise en œuvre des activités engagées (ECA) est de 48 248 279 francs CFA. Ce qui indique une surestimation de la prévision du coût et de la durée d'exécution des activités de réformes.

En conclusion, l'autorité de régulation des marchés publics n'a pas été efficace mais efficiente dans la mise en œuvre des réformes.

Tableau et graphique de l'évaluation de la performance

Activité	Performant (IPE et IPC $\geq 0,85$)	Non Performant (IPE et/ou IPC $< 0,85$)	Activités non évaluées (Activités sans coût ou dont les dépenses ne sont pas exécutées)
Pondération	50,0%	33,0%	17,0%



b- Evaluation de la mise en œuvre des réformes par activité

Par rapport à chaque activité, l'évaluation se présente comme suit :

- **Poursuite des travaux de relecture de la loi et du code des marchés publics** : La mise en œuvre de l'activité a été efficace et efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 1.
- **Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué** : La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE et l'IPC sont de 0,56.
- **Création d'un système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP)** : La mise en œuvre de l'activité n'est ni efficace ni efficiente car l'IPE est de 0,3 et l'IPC est de 0,53.
- **Développement et mise en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics** : La mise en œuvre de l'activité est efficace car l'IPE est égal à 1. Le coût réel de cette activité financé par le PAMOCI n'est pas disponible.
- **Elaboration des documents types de passation des marchés publics (DAO, CCGA, bordereaux des prix, etc.)** : L'activité n'est pas mise en œuvre.
- **Organisation des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention de la population** : La mise en œuvre de l'activité est efficace et efficiente car l'IPE est de 1 et l'IPC est de 1,26.

2.6.2.2. Etat d'exécution des activités programmées

136 Renforcement des capacités en matière de gestion des marchés publics : L'ARMP continue de former les acteurs intervenant dans la gestion des marchés publics en collaboration avec la DNCMP. De son côté, la DNCMP assure, de façon périodique, le recyclage des agents de la DNCMP sur les techniques d'examen des dossiers de passation des marchés publics. Dans le même sens, certaines autorités contractantes sont quotidiennement invitées à la DNCMP pour des appuis relatifs montage de leurs dossiers de passation des marchés publics et la prise en compte des observations formulées par la direction afin d'accélérer le processus de validation des dossiers.

137 Transposition de la directive relative à la Maîtrise d'Ouvrage Délégué : Les travaux y relatifs ont pu démarrer au premier semestre 2016 et vont se poursuivre au second semestre. L'ARMP a pu organiser la rencontre d'échange avec les acteurs impliqués, notamment l'ordre national des architectes du Togo (ONAT) et le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie (MUHCV). Un projet de texte a été soumis au Conseil de régulation pour approbation. Les travaux vont se poursuivre en 2017 en l'occurrence la validation de ce projet de texte avant sa transmission au Gouvernement pour adoption.

138 Opérationnalisation complète du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) : En 2015, ce système a été utilisé à titre expérimental en 2015. Les trois modules

qui permettent la fonctionnalité du logiciel ont été validés. Une initiation à l'élaboration des PPM de 2016 a également été réalisée. Par ailleurs, les informaticiens de la Cellule Informatique du MEF, de l'ARMP et de la DNCMP ont été formés en novembre 2015 à Dakar sur les logiciels de conception du SIGMAP et sur d'autres modules de l'application dont, entre autres, la soumission des dossiers d'appel à concurrence et les rapports d'évaluation des soumissions pour contrôle à priori. L'opérationnalisation de ce système se poursuivra en 2017.

139 Audit des marchés publics : Les rapports sur l'audit des marchés publics passés en 2010, 2011, 2012 et 2013 ont été publiés. Concernant les marchés passés au cours des années 2014 et 2015, les rapports définitifs sont disponibles depuis fin novembre 2016 et sont transmis aux corps de contrôle, notamment la cour des comptes, l'Inspection générale d'Etat ainsi qu'aux institutions de la République telles que l'Assemblée nationale et la Présidence de la République.

140 Publication du journal des marchés publics : Le journal des marchés publics continue à être édité suivant une fréquence hebdomadaire. Les publications portent sur les avis d'appel à concurrence, les résultats d'évaluation des offres, les décisions du Comité de règlement des différends de l'ARMP. Démarré au second semestre 2015, la publication des spots, des affiches publicitaires et des messages de lutte contre la fraude et la corruption dans les marchés publics se poursuit en 2017. De même, la sensibilisation se poursuit à l'endroit des acteurs du système de passation des marchés publics.

141 Travaux de relecture du code des marchés publics et de validation des propositions d'amendement : Le projet de code a pris en compte les recommandations pertinentes de l'évaluation du système national de passation de marchés publics dans le cadre de l'évaluation de la gestion des finances publiques et de la responsabilité financière (PEMFAR), réalisée du 27 octobre au 20 novembre 2015 et des conclusions de l'évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA, du 20 novembre au 23 décembre 2015. A cet effet, l'ARMP, chef de file des travaux de relecture du code des marchés publics, a mis en place un Comité qui a procédé à une synthèse des recommandations et conclusions. Concernant la Directive n°04/2012/CM/UEMOA relative à l'éthique et à la déontologie dans les marchés publics et de délégations de service public, un projet de décret a été élaboré et soumis à l'appréciation de l'autorité avant sa transmission au Gouvernement. Par ailleurs, pour compléter le dispositif de transparence du système des marchés publics, un avant-projet de décret fixant le statut et les pouvoirs des agents de l'ARMP chargés des enquêtes sur la régularité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics et délégations de service public a été également soumis à l'autorité.

142 Les activités de formation des acteurs de la commande publique se poursuivent au centre des services de l'ARMP. A cet effet, plus de deux mille (2000) acteurs de la commande publique ont été formés en 2016.

143 L'initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) est un mécanisme de réforme mondialement reconnu, pour promouvoir la transparence et la redevabilité dans la gouvernance du secteur extractif (secteurs des mines, pétrole et gaz). Elle est fondée sur l'engagement volontaire des gouvernements et des industries à rendre publics les ressources naturelles ainsi que leur utilisation dans la mise en œuvre des politiques sociales. Sa finalité est de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Rapports de conciliation de l'ITIE : Ces rapports sont produits chaque année. En effet, le rapport 2011 a été publié en 2013, celui de 2012 l'a été en décembre 2014 et celui de 2013 a été rendu public en janvier 2015. Le rapport de conciliation de 2014 a été produit en juillet 2016 et sera amélioré par les observations formulées par les différents acteurs impliqués avant d'être publié. En outre, les rapports d'activités sont produits et publiés régulièrement sur le site web <http://www.itietogo.org>.

Les recommandations formulées dans les conclusions des différents rapports de conciliation ITIE constituent des sources de réformes dans les différentes entités impliquées dans la gestion des ressources financières de l'Etat. Il s'agit notamment des administrations des Finances, Mines, Environnement, Commerces, Industries, Transports et les corps de contrôle de l'Etat.

2.7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation

144 Les réformes relatives à la déconcentration visent à rapprocher l'administration financière de la population en renforçant la responsabilité des acteurs dans toutes les étapes de la dépense et de la recette. Ces réformes entrent dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de mise en place progressive de la déconcentration de l'ordonnancement.

145 L'analyse de l'état de mise en œuvre des différentes tâches liées à cette activité montrent qu'elle est en cours de réalisation.

146 Processus de formalisation de l'observatoire des finances locales : un cadre de concertation entre les acteurs de l'administration publique et les partenaires techniques et financiers existe. Par ailleurs, un groupe de travail a été mis en place par la note de service n°059/MEF/SP-PRPF du 23 février 2015 du Ministre en charge des finances et accompagne les réformes dans le domaine de la décentralisation et des finances locales. L'observatoire des finances locales a tenu sa première réunion le 28 avril 2016 et une seconde réunion est en cours de préparation. Les réunions de l'observatoire auront lieu suivant une fréquence trimestrielle à partir de cette année 2016.

147 Réorganisation des services des collectivités locales : Le groupe technique de travail, mis en place par le Ministre en charge des finances, a validé les organigrammes des trois communes dans lesquelles intervient le ProDeG/GIZ (Sokodé, Tsévié et Kpalimé). Ces organigrammes ont été adoptés par les organes délibérants de ces différentes communes et leur mise en œuvre est en cours. Par ailleurs, les agents de ces trois (03) communes ont été formés pour une meilleure identification des contribuables et en vue de faciliter l'émission et le recouvrement des impôts et taxes dans le cadre de la gestion du fichier du contribuable. Une feuille de route a été élaborée pour mieux encadrer les activités en matière de sensibilisation et de mobilisation plus accrue des ressources. Concernant le guide du contribuable, sa vulgarisation se poursuit dans toutes ces localités. Le plan de mobilisation des recettes et le Comité local de suivi des finances, initialement prévus, ont été mis en place.

148 Extension de la base de données « Finances locales » : Après son installation à la DGTCF, la recherche de financement est en cours pour son extension dans les collectivités territoriales. En effet, cette base de données permettra de consolider les données financières des collectivités territoriales. Pour ce qui concerne le pool de formateurs, mis en place en 2015 dans le cadre du renforcement des capacités des collectivités locales, les activités ont démarré au premier semestre 2016. En effet, sur financement de la GIZ, ce pool de formateur a animé une série de formations à Sokodé, Tsévié et Kpalimé sur la tenue de la budgétisation, la comptabilité et la reddition des comptes au profit des agents des collectivités territoriales. Une nouvelle série de formations a également démarré en août et va continuer dans le mois de septembre 2016. Les modules des formations dispensées ont été développés avec la collaboration de l'ENA. L'ENA entend ouvrir une filière de formation en matière de gestion financière des collectivités territoriales et sollicitera les membres du pool pour dispenser ces formations.

149 Le Fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT) : La loi de finances 2016 a prévu une enveloppe afin de constituer une provision pour son opérationnalisation. Ces crédits budgétaires étaient de l'ordre de 200 millions de FCFA en 2015 et de 300 millions de FCFA en 2014.

2.8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire

150 Ce sont des réformes qui visent l'amélioration de la transparence et de la lisibilité des données de la gestion des finances publiques via des outils destinés à rendre compte de la gestion publique, en l'occurrence la tenue de la comptabilité publique, la production de la balance des comptes, la production des comptes de gestion et l'élaboration des documents destinés tant à l'Assemblée nationale qu'au public.

151 Les nouveaux schémas d'écritures comptables ont été élaborés et les textes réglementaires et manuels sont en cours d'élaboration en vue de compléter le cadre

réglementaire comptable. Le tableau de passage entre les nouveaux comptes et les anciens est fin prêt.

152 Amélioration de la comptabilisation des recettes fiscales : Les concertations entre la Cellule informatique, la DGTCP et l'OTR se poursuivent. Ces échanges portent sur la prise en charge des données relatives auxdites recettes par le SIGFiP, en vue d'aboutir à des restitutions automatiques. Cet aspect de la comptabilisation est appuyé par le projet d'appui à la gouvernance fiscale de la BAD (PAGFI) dont le démarrage a eu lieu au premier semestre 2016. A terme, le PAGFI aura à appuyer l'interconnexion du SIGFiP, en cours de réécriture, au système de l'OTR et aux autres systèmes intervenant dans la gestion des finances publiques en vue d'améliorer la restitution des données.

153 Les actions relatives à la revue qualité des travaux d'adaptation de l'architecture du SIGFiP aux classifications administrative et économique de la nomenclature budgétaire de l'Etat et du plan comptable de l'Etat se sont déroulés en juin-juillet 2016 avec l'appui des experts du FMI. En effet, cette mission a appuyé les services techniques de la DGTCP et de la Cellule informatique à analyser les nouveaux schémas d'écriture, les référentiels et les restitutions de ladite plateforme qui est adaptée au PCE. Les travaux d'analyse ont permis de s'assurer que le module « comptabilité » est en mesure de soutenir l'exécution du budget de l'Etat dès le 1^{er} janvier 2017. Les travaux vont se poursuivre au second semestre 2016 et conformément à la feuille de route de mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire issu de la transposition des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA.

154 Production et fiabilisation des outils de pilotage de la politique budgétaire : L'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) suivant le manuel de statistique des finances publiques (MSFP) du FMI de 2001, l'automatisation, la production du tableau de bord d'exécution du budget de l'Etat et la réduction de son délai de production et de celui du TOFE sont des tâches qui concourent à la réalisation de cette activité. A fin décembre 2016, la Direction de l'Economie a réussi à programmer le TOFE selon le MSFP de 2001.

Cette programmation a été finalisée par une mission d'AFRITAC de l'Ouest du 27 septembre au 07 octobre 2016. Le TOFE UEMOA est produit automatiquement à la fin de chaque mois. Les données sur les recettes ne sont intégrées dans le système, la Direction de l'Economie procède toujours par la saisie de ces dernières. Le TOFE et le tableau de bord de l'exécution budgétaire sont produits dans les délais réglementaires.

155 L'exercice de production des comptes de gestion des comptes principaux de l'Etat et du compte administratif s'est poursuivi en 2016 dans le respect des délais prescrits. Les comptes de gestion des comptes publics de 2015 ont été transmis à la CdC le 20 juin 2015, respectant ainsi l'échéance réglementaire de fin juin. Par ailleurs, le PLR 2015 est en cours de préparation et est actuellement en étude à la Cour des comptes. Le PLR de 2014 est en étude à l'AN et sera adopté après les amendements. Les PRL 2012 et 2013 ont été adoptés le 29 juin 2016 par l'Assemblée Nationale.

156 Le décret portant règlement général de la comptabilité matières a été adopté en Conseil des Ministres du 04 mai 2016. Ce décret complète les textes réglementaires existants en vue d'assurer une bonne gestion des finances publiques et vise à réglementer la gestion des matériels et fournitures de toutes nature de l'Etat et des organismes publics. Il fixe les procédures et situe la responsabilité des ordonnateurs, des gestionnaires de crédits, des ordonnateurs secondaires, comptables-matières et des magasiniers et contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de lutte contre la mauvaise gestion des biens acquis par les entreprises publiques. La divulgation de ce décret permettra à la DGTCP de poursuivre la formation des différents acteurs en vue de la tenue de cette comptabilité. A cet effet, il urge de prendre les différents textes d'applications.

2.9. Renforcement des capacités

157 Les actions de renforcement des capacités visent à fournir au ministère de l'économie et des finances les moyens humains bien formés pour lui permettre de remplir ses missions, notamment dans la perspective de la mise en œuvre des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA. Les actions de renforcement de capacités n'ont pas fait l'objet de plan de travail pour l'année 2016. Ces différentes actions se présentent comme suit :

158 Charte de formation du MEF : La charte de formation aux métiers des finances publiques validée en 2014 a été soumise à l'approbation du Ministre chargé des finances. Sa dissémination et sa mise en œuvre sont tributaires de son approbation par le ministre chargé des finances, afin d'inscrire les formations dans l'optique de la gestion des ressources humaines. S'agissant du programme prioritaire de formation aux métiers des finances publiques (PPF-MFP), il a été actualisé en octobre 2015 pour la période 2016-2018. Cette actualisation a été réalisée sur la base des résultats du bilan des compétences conduit par le Cabinet Deloitte en 2014 et de l'identification des besoins réalisés avec l'appui du Comité technique de formation.

Conclusion

Les travaux d'actualisation du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques ont démarré au début de l'année 2016 et se sont poursuivis au second semestre. L'évaluation de la mise en œuvre a été faite sur la base des plans de travail et budget annuel (PTBA 2016) à fin décembre, parallèlement au processus de réaménagement en cours.

L'évaluation par la méthode de la valeur acquise a fait ressortir des insuffisances qu'il convient de corriger dans la mise en œuvre des activités des réformes inscrites dans les plans de travail et budget annuel (PTBA).

Par ailleurs, la mise en œuvre des réformes induites par les directives de l’UEMOA se poursuit à un rythme satisfaisant conformément à la feuille de route mise en place en 2015 avec l’appui du Fonds Monétaire International.