

REVUE DU PA-RGFP

Rapport intérimaire des progrès de la mise en œuvre du PA-RGFP 2014-2016 à fin juin 2014

(Août 2014)



Projet conjoint UE/FMI de renforcement de la gestion des finances publiques

Table des matières

Sigles et acronymes	3
Introduction.....	5
I. Evolution récente de la situation des finances publiques.....	6
1.1. Les principaux chiffres des finances publiques	6
1.2. Les principales mesures engagées au cours du premier semestre 2014	8
II. Evaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin juin 2014	8
2.1. Résultats globaux du premier semestre 2014.....	8
2.2. Résultats comparés par programme entre fin décembre 2013 et fin juin 2014 (en % de réalisation des mesures)	9
2.2.1. Cadre juridique des finances publiques (programme 1)	10
2.2.2. Mobilisation des ressources (programme 2).....	12
2.2.3. Prévision, programmation et exécution budgétaires (programme 3)	15
2.2.4. Renforcement du contrôle (programme 4).....	22
2.2.5. Informatisation des services (programme 5)	24
2.2.6. Marchés publics (programme 6)	26
2.2.7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation (programme 7)	28
2.2.8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire (programme 8)	29
2.2.9. Renforcement des capacités (programme 9).....	32
Conclusion	35

Sigles et acronymes

AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne
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
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
CCP	Comptes chèques postaux
CGAF	Compte général de l'administration des finances
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
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
ENA	Ecole nationale d'administration
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FMI	Fonds monétaire international
GUPGA	Guide de l'utilisateur de la plateforme de gestion de l'aide
IGE	Inspection générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
IHPC	Indice harmonisé des prix à la consommation
INSEED	Institut national de la statistique, des études économiques et du développement
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEF	Ministère de l'économie et des finances
NBE	Nomenclature budgétaire de l'Etat
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 es 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
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
PGD	Plan de gestion des données
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissements publics
PPM	Plan de passation de marchés

PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRECOMAT	Modèle de prévision des comptes macroéconomiques du Togo
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
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
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

Introduction

Depuis décembre 2012, le ministère de l'économie et des finances réalise la revue du PA-RGFP sur une base semestrielle. Ainsi, la revue à fin juin de chaque année permet de faire une évaluation intérimaire des progrès de la mise en œuvre des réformes programmées pour une année, de manière à procéder aux ajustements nécessaires pour le reste de l'année. Après la revue du PA-RGFP à fin décembre 2013 organisée les 7 et 8 avril 2014, il a été procédé à son glissement pour la période 2014-2016 avec une programmation par trimestre des mesures à réaliser au cours de l'année 2014.

Cette revue a permis d'intégrer dans le plan d'action de la réforme, les recommandations convenues avec les missions d'assistance technique réalisées au cours de l'année 2013 ainsi que des propositions des acteurs de la réforme qui contribuent à atteindre l'objectif de modernisation des finances publiques. Cette intégration a enrichi la matrice des réformes dont le nombre de mesures a augmenté.

Le présent rapport fait une analyse de la mise en œuvre du PA-RGFP au cours du premier semestre de l'année 2014. Il présente dans un premier temps, l'évolution récente de la situation des finances publiques et les principales réformes mises en œuvre. Il analyse ensuite par programme l'état de la mise en œuvre des mesures programmées pour le semestre, les difficultés rencontrées et les propositions pour une exécution satisfaisante du PA-RGFP.

I. Evolution récente de la situation des finances publiques

1.1. Les principaux chiffres des finances publiques

1. La situation des finances publiques sur la période 2012-2014 se présente de la manière suivante :

AGREGATS DES FINANCES PUBLIQUES 2012-2014 (en milliards de FCFA sauf indications contraires)			
Années	2012	2013	2014 (Prévisions)
Recettes publiques	527,62	618,68	732,68
Recettes fiscales	327,70	403,57	513,98
Recettes de la DGI/CI	150,779	171,08	182,87
Recettes de la DGD/CDDI	176,918	232,50	331,10
Recettes non fiscales*	44,83	54,75	54,18
Recettes des comptes spéciaux	2,04	3,15	2,31
Recettes extraordinaires (Dons et emprunts)	153,04	157,20	162,21
Dépenses publiques	597,31	710,88	796,47
Dépenses courantes et prêts nets	359,91	428,01	473,56
Dépenses en capital	175,07	177,52	260,54
Amortissement de la dette	62,33	105,35	62,36
Réduction des arriérés de paiement	35,81	43,62	16,00
Solde global hors dons	-163,41	-155,78	-170,22
Taux de pression (%)	16,1	18,7	21,8
Taux de croissance du PIB (%)	5,8	5,1	6,0
Taux d'investissement public (%)	8,6	8,2	11,1

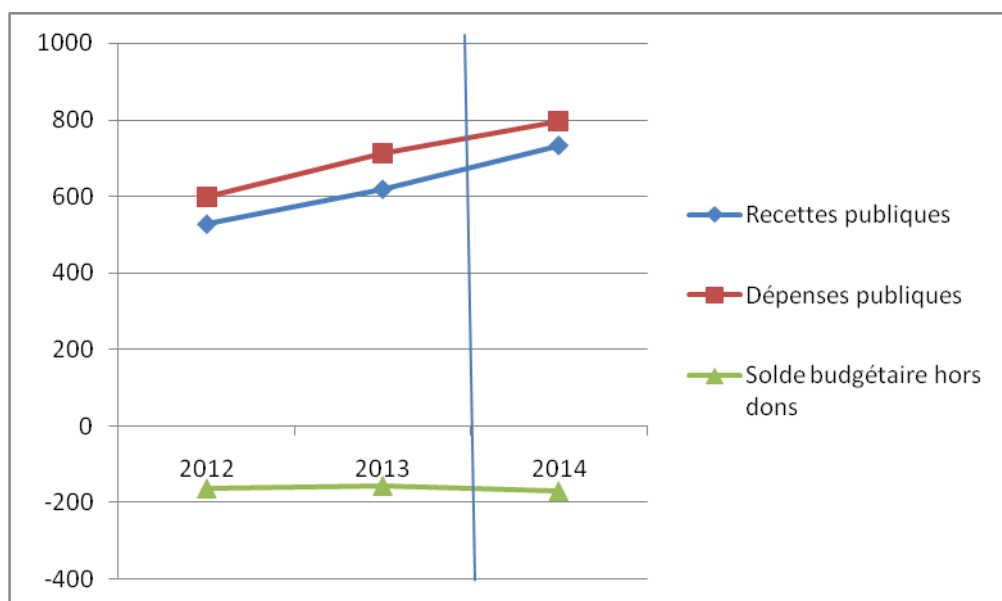
Source : Direction de l'économie

*y compris les recettes des participations pour 2013 et 2014.

2. La dégradation du solde global hors dons a baissé de 2012 à 2013 en passant de -163,41 milliards de FCFA à -155,78 suite à une augmentation des dépenses publiques (113,57 milliards) plus que proportionnelle à l'augmentation des ressources internes (91,06 milliards). La loi de finances initiale de 2014 a prévu une dégradation de ce solde à -170,22 milliards. Un collectif budgétaire est en cours d'élaboration pour essentiellement réviser le niveau des recettes projetées et ajuster en conséquence les dépenses.

A fin juin 2014, la situation des opérations financières de l'Etat dégage un solde global hors dons de – 63,24 milliards FCFA. Les recettes publiques hors dons se situent à 213,57 milliards de FCFA, soit 37,9% par rapport au budget initial contre des dépenses globales de l'ordre de 276,81 milliards de FCFA, soit 37,7% des prévisions de la loi de finances.

3. La trajectoire 2012-2014 des déterminants de la politique budgétaire se présente comme suit :



4. L'analyse des déterminants de la politique budgétaire révèle un accroissement significatif et continu des recettes fiscales et douanières offrant la possibilité d'utiliser le levier de politique et d'administration fiscales pour sécuriser la trajectoire des recettes et faire des prévisions réalistes. Les réformes en cours à l'OTR devraient permettre d'apporter des solutions d'amélioration de l'administration fiscale et douanière et d'augmenter la contribution de ces services dans la mobilisation des recettes. Ces mesures d'administration fiscale devraient être complétées par des mesures de politique fiscale pour accroître le rendement et la compétitivité du système fiscal togolais. En outre, l'augmentation des dépenses d'investissement dans les prévisions de 2014 a une incidence sur la dégradation du solde budgétaire hors dons par rapport à la situation de 2013. En effet, le taux d'investissement public, dont la moyenne a été de 8,4% de 2012 à 2013, est projeté à 11,1% en 2014. Cette situation appelle des mesures pour maîtriser les dépenses d'investissement, notamment par l'élaboration d'un programme cohérent d'investissement public en ligne avec les objectifs de stabilité macroéconomique. Le niveau du remboursement de la dette en 2013 contraste à la fois avec celui de 2012 et celui prévu dans la loi de finances initiale de 2014. Des mesures sont envisagées pour assurer une gestion optimale de la dette, notamment par la mise en œuvre du plan de réforme de la gestion de la dette convenu avec la Banque mondiale en mars 2014.
5. Le cadre macroéconomique est demeuré stable malgré la baisse du taux de croissance du PIB réel estimé provisoirement à 5,1% en 2013 contre 5,8% en 2012 et une projection de 6% pour 2014. Le niveau d'inflation s'est situé à 1,8% en conformité avec les objectifs de la politique monétaire conduite par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le critère de convergence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) relatif au taux d'inflation. L'indice des prix à la consommation (IHPC) s'est établi à 113,8 en décembre 2013 contre 111,8 en 2012.

1.2. Les principales mesures engagées au cours du premier semestre 2014

6. Parmi les principales mesures engagées au cours du premier semestre 2014, il convient de relever :

- l'évaluation de la première année de mise en œuvre de la SCAPE;
- la signature du décret portant rénovation du calendrier budgétaire et de l'arrêté formalisant le comité du cadre budgétaire à moyen terme;
- l'opérationnalisation de l'OTR par la nomination du Commissaire général et des trois commissaires, le recrutement des directeurs et chefs de division et le déploiement des agents;
- l'appui à l'élaboration du plan de réforme de la gestion de la dette;
- le lancement du chantier de réorganisation du ministère de l'économie et des finances par la réalisation de sa revue fonctionnelle et le recrutement du consultant chargé de réaliser à partir de juillet 2014 l'analyse des emplois et des effectifs;
- le vote par l'Assemblée nationale de la loi portant code de transparence dans la gestion des finances publiques et de la loi organique portant lois de finances;
- l'actualisation du plan prioritaire de formation du MEF, le renforcement des capacités des membres du comité technique de formation en ingénierie de la formation et guides méthodologiques pour encadrer les activités de formation;
- la modification du cadre institutionnel de gestion de la trésorerie par la suppression du comité de trésorerie, le renforcement du comité technique de trésorerie, la désignation des points focaux dans la chaîne d'exécution budgétaire et la constitution d'une équipe de prévisionnistes de la trésorerie.

II. Evaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin juin 2014

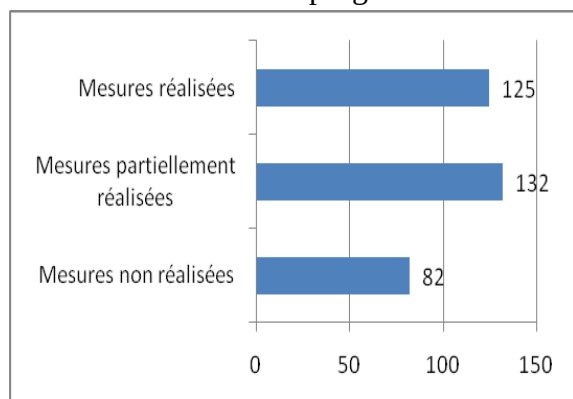
2.1. Résultats globaux du premier semestre 2014

7. Globalement, les résultats provisoires de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin juin 2014 se présentent de la manière suivante :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014*	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	111	29	82	24
Mesures partiellement réalisées	162	43	132	39
Mesures réalisées	105	28	125	37
Totaux	378	100	339*	100

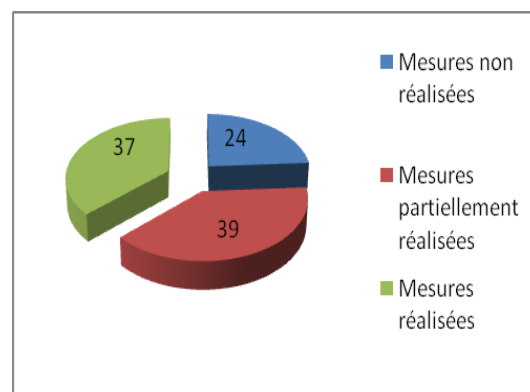
* Hors programme 2 : Mobilisation des ressources, les mesures du sous-programme 2.1 relatif à l'OTR n'ayant pas été évaluées en attendant la prise en compte du plan stratégique et opérationnel en cours d'actualisation.

En nombre de mesures programmées 2014*



*Hors programme 2 : Mobilisation des ressources

En % de mesures programmées 2014*

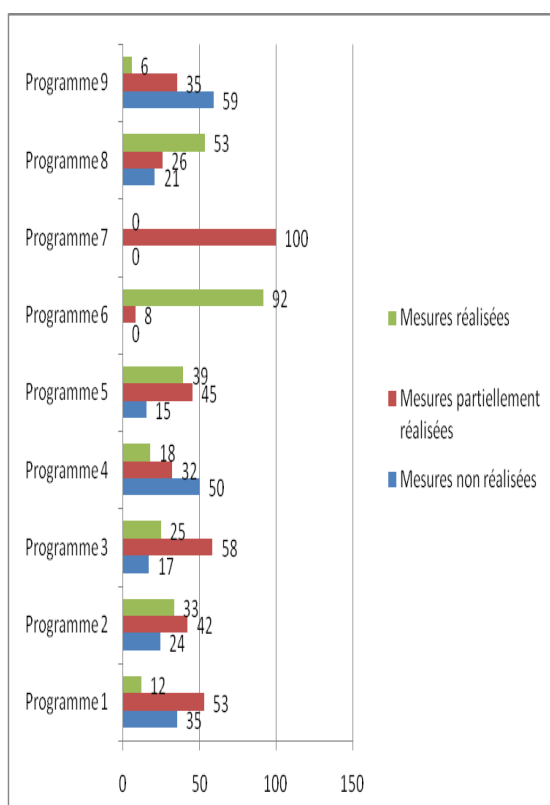


* Hors programme 2 : Mobilisation des ressources

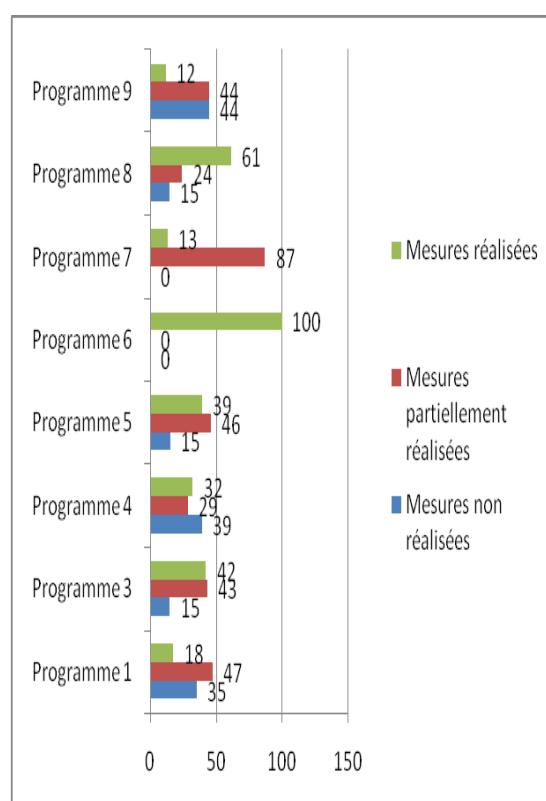
8. A fin juin 2014, sur 339 mesures programmées hors mesures relatives au programme de mobilisation des ressources, le nombre de mesures réalisées s'est établi à 125 contre 132 partiellement réalisées et 82 non réalisées.

2.2. Résultats comparés par programme entre fin décembre 2013 et fin juin 2014 (en % de réalisation des mesures)

Résultats de la mise en œuvre du PA-RGFP en 2013



Résultats provisoire à fin juin 2014 hors prog. 2



9. Tous les programmes ont connu une progression favorable des mesures réalisées et des mesures partiellement réalisées avec une réduction tendancielle du nombre de mesures non

réalisées. Ces scores traduisent l'engagement à mettre en œuvre les réformes même si le rythme est encore lent. Le vote par l'Assemblée nationale en juin 2014 de la loi portant code de transparence et de la loi organique portant lois de finances contribuera à l'accélération de ce rythme.

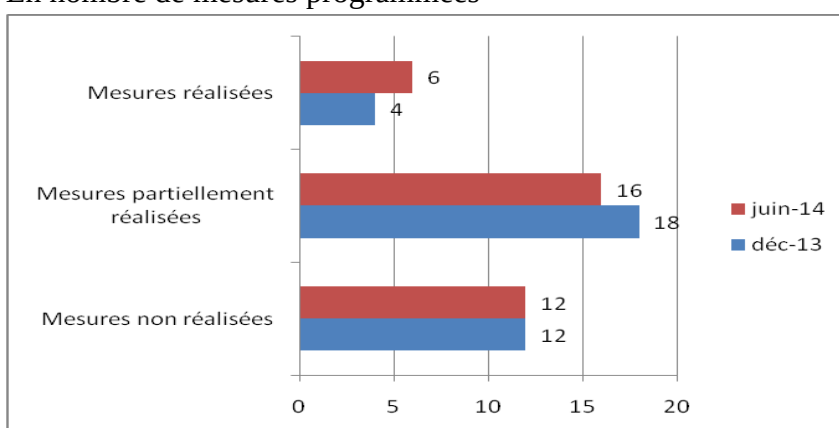
2.2.1. Cadre juridique des finances publiques (programme 1)

10. L'objectif poursuivi par ce programme est de doter le Togo d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de la bonne gouvernance. A cet effet, tout doit être fait pour aligner ce cadre juridique aux standards internationaux et communautaires.
11. L'état comparatif de la mise en œuvre à fin juin 2014 des mesures retenues au titre de ce programme se présente de la manière suivante :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	12	35	12	35
Mesures partiellement réalisées	18	53	16	47
Mesures réalisées	04	12	06	18
Totaux	34	100	34	100

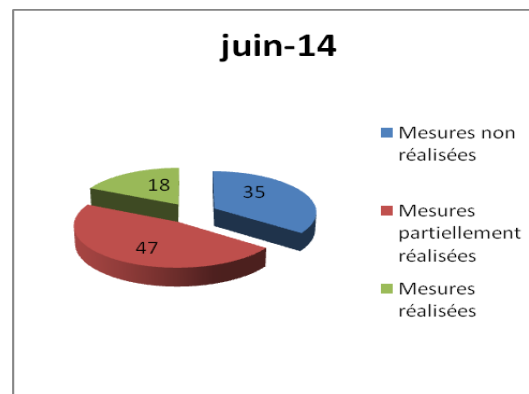
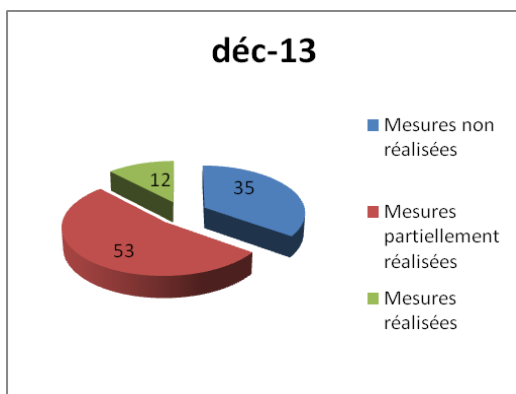
12. Les progrès de la mise en œuvre de ce programme sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013

En % de mesures programmées en 2014



13. **Deux nouvelles mesures ont été réalisées au cours du premier semestre 2014.** En effet, en juin 2014, l'Assemblée nationale a voté la loi portant code de transparence ainsi que la loi organique portant lois de finances, transposant ainsi les directives pertinentes portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA. Après le vote de ces deux lois, le Ministère de l'économie et des finances a entrepris, la relecture des projets de décrets portant RGCP, NBE et PCE. Les annexes techniques de la NBE et du PCE prennent en compte les spécificités du Togo ont également été élaborées en prenant en compte les spécificités du Togo. Elles ont été validées le 31 juillet 2014 pour être annexés aux projets de décrets s'y rapportant.
14. **Pour se préparer à la mise en œuvre de la loi portant lois de finances,** notamment en ce qui concerne la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier, la direction du contrôle financier a élaboré une série de projets de textes, notamment sur l'organisation, les attributions et le fonctionnement de la direction nationale du contrôle financier (DNCF), le statut du contrôleur financier et le manuel de procédures de contrôle. Le MEF a sollicité la revue qualité du FMI sur le manuel de procédures de contrôle et le texte portant organisation, attributions et fonctionnement de la DNCF.
15. Compte tenu de l'importance des innovations portées par les directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA et des délais pour leur mise en œuvre, **le FMI appuiera les autorités à organiser, au cours du second semestre 2014, un séminaire de sensibilisation de haut niveau et à élaborer une feuille de route pour encadrer les mutations du système de gestion des finances publiques.**
16. **Le rapport de la revue fonctionnelle du MEF conduite en novembre 2013 a été transmis aux autorités du MEF en janvier 2014.** Il contient des propositions de réorganisation du MEF ainsi qu'un projet d'organigramme-cible. L'arrêté portant réorganisation du MEF n'est pas encore pris. Le Ministre de l'économie et des finances a autorisé en mai 2014 la poursuite des travaux de l'audit. A cet effet, le Groupe de travail sur l'audit du MEF a engagé le processus de réalisation de la deuxième phase de l'audit consacrée à l'analyse des emplois, des effectifs et des compétences dont le processus de sélection du consultant a abouti en mai 2014 à la contractualisation avec le cabinet Deloitte pour une durée de trois mois à compter du 21 juillet 2014. Le MEF a désigné une équipe

de quatre cadres de l'administration de l'économie et des finances pour servir de contrepartie nationale au cours de cette deuxième phase et d'une équipe de quinze cadres qui seront formés aux outils de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Avec l'appui du Département des finances publiques du FMI, un module spécifique sur la conduite du changement au sein du MEF a été développé et sera présenté au cours du second semestre 2014 aux autorités du MEF et aux cadres engagés dans le processus de sa modernisation.

17. **La loi portant code de douane a été votée par l'Assemblée nationale le 10 avril 2014.** L'élaboration des textes d'application de ce code sera prise en charge dans le plan stratégique et opérationnel de l'OTR en cours d'actualisation. Une mission d'assistance technique du FMI a séjourné à Lomé en juillet 2014 pour accompagner l'actualisation de ce plan.
18. **L'actualisation des textes régissant la comptabilité matière n'a pas été réalisée.** Le rapport sur les formations en comptabilité matière organisées au cours des dernières années attendu au cours du premier semestre 2014 n'a pas été produit. Ce rapport permettra d'identifier les cadres formés en comptabilité matière de manière à les impliquer dans la tenue des fiches d'inventaire pour sécuriser le patrimoine de l'Etat, en attendant l'actualisation des textes.
19. **L'observatoire des finances locales n'a pas encore été formalisé par un arrêté.** Il a élaboré un plan minimum d'activités pour la période 2014-2015 qui a été validé à l'occasion des ateliers d'échange avec les présidents des délégations spéciales des communes et les préfets organisés à Lomé (mai 2014) et à Kara (juin 2014). Au cours de ces ateliers, les expériences ont été partagées sur le manuel budgétaire, financier et comptable des collectivités territoriales, le système d'information géographique réalisé dans certaines communes du Togo et sur le processus de décentralisation au Rwanda, au Cameroun et en France.

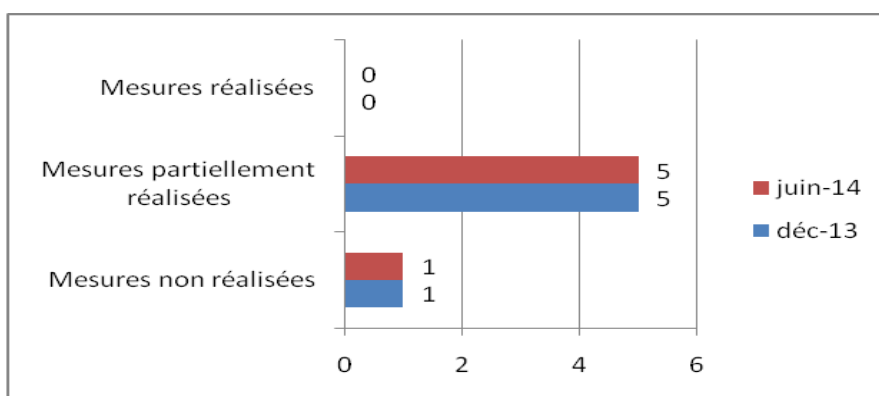
2.2.2. Mobilisation des ressources (programme 2)

20. Ce programme vise à assurer le financement des politiques publiques grâce à une mobilisation efficace des ressources intérieures et extérieures permettant de faire face aux dépenses publiques dans le respect de l'équilibre budgétaire.
21. **Au cours du premier semestre 2014, l'OTR est devenu fonctionnel** avec la nomination du commissaire général et de trois commissaires. Des directeurs et chefs de division ont été recrutés et les agents sont en cours de redéploiement. Il convient de relever que le décret d'application de la loi créant l'OTR n'est pas encore pris, ce qui laisse un vide sur les modalités de son fonctionnement et ses relations fonctionnelles avec la direction du trésor et de la comptabilité publique, en matière notamment de tenue de la comptabilité des recettes publiques, de la manipulation des deniers publics au sein de l'OTR et de l'interfaçage du SIGFIP avec le système informatique de l'OTR.

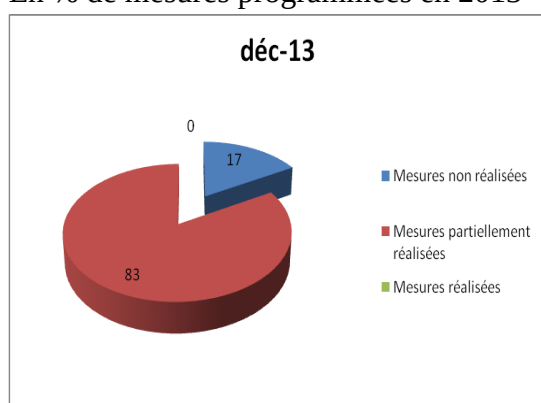
22. **L'analyse de la mise en œuvre des mesures de mobilisation des ressources internes n'a pas pu se faire suite aux changements intervenus au sein de l'OTR**, notamment les recrutements, les nouvelles mises en place et l'actualisation du plan stratégique et opérationnel. Le Ministre de l'économie et des finances a instruit le Commissaire général de l'OTR d'accélérer l'actualisation de ce plan stratégique et de le refléter dans le plan d'action de la réforme des finances publiques. Ce travail est en cours avec l'appui du FMI (missions de mars et de juillet 2014) et de la Banque africaine de développement (projet PAMOCI en instance d'approbation).
23. **Le scannage des titres fonciers se poursuit à la Direction des affaires cadastrales et domaniales** après quelques perturbations de déménagement de ses services suite à l'installation de l'OTR dans ses anciens locaux. **16 000 titres fonciers ont déjà été scannés. La production des titres numérisés** initialement programmée au cours du premier trimestre 2014 a été également retardée. **L'établissement d'un plan cadastral fiable n'a pas encore été réalisé.** Le CRD-PNUD Pôle de Dakar a réalisé au cours du premier semestre 2014 une mission de diagnostic sur le bloc foncier (janvier 2014) et une autre mission d'analyse pour la numérisation et l'informatisation du bloc foncier qui englobe la conservation foncière et le cadastre. Les recommandations de ces missions devraient aboutir à la structuration d'un programme d'appui du PNUD sur la modernisation du bloc foncier togolais.
24. **En ce qui concerne l'état de mise en œuvre des mesures sur la mobilisation des ressources extérieures**, c'est le statu quo par rapport à la situation à fin décembre 2013. Sur les 6 mesures programmées, aucune mesure n'a été réalisée, cinq sont partiellement réalisées et une non réalisée comme indiqué dans le tableau et les graphiques ci-dessous :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	01	17	01	17
Mesures partiellement réalisées	05	83	05	83
Mesures réalisées	00	00	00	00
Totaux	06	100	06	100

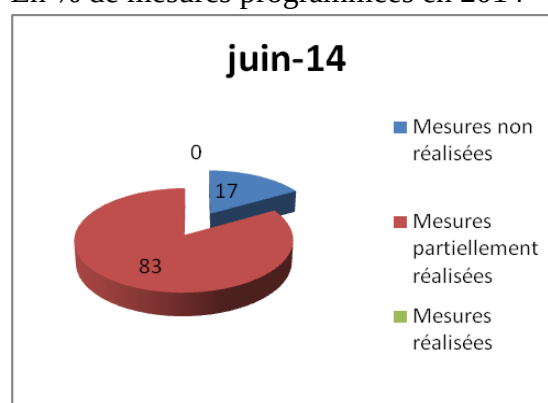
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



25. **Le projet de texte de création du cadre d'organisation des appuis budgétaires a été revu** de commun accord par le SP-PRPF et les PTF membres du Groupe inter bailleurs sur les finances publiques. Sa signature interviendra au cours du second semestre 2014. Le PAI 2 volet 2 financera, au cours du second semestre 2014, une mission d'information des cadres du SP-PRPF dans les pays où un cadre similaire est opérationnel.
26. Sur la base des recommandations d'une mission du PNUD conduite au cours du premier trimestre 2014, **un nouveau paramétrage de la plateforme de gestion de l'aide a été effectué** pour permettre une meilleure organisation de différentes rubriques et une simplification de la présentation des onglets et des rapports. Une affectation des espaces de travail aux différents PTF a été réalisée pour leur permettre de saisir directement leurs données. Une assistance permanente est organisée au profit des points focaux pour leur permettre de mieux renseigner la PGA. **Le plan de gestion des données (PGD) et le guide de l'utilisateur de la PGA (GUPGA) ont été édités.** Leur vulgarisation se fera au cours d'un séminaire qui sera organisé dans les prochains jours. Un voyage d'études à Madagascar est envisagé au cours du troisième trimestre 2014 avec l'appui du PAI2 volet 1. L'assistance technique de Development Gateway prévue dans le cadre de la mise en œuvre de la troisième phase du projet PGA n'est pas encore décidée.

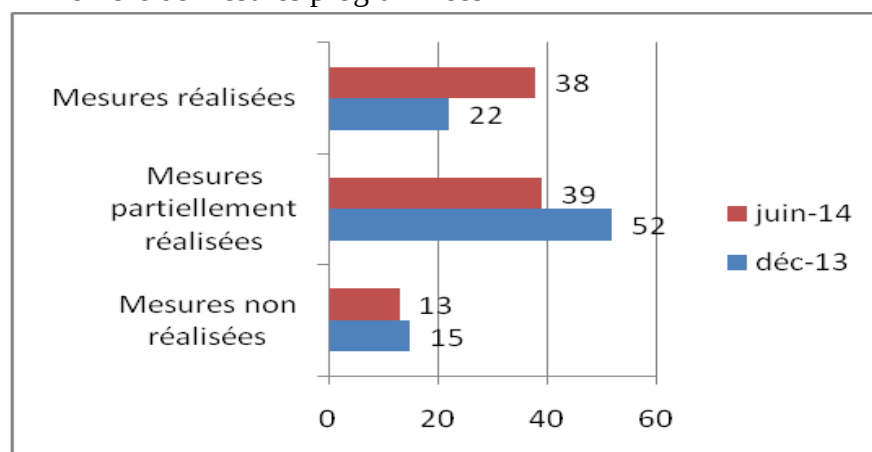
27. **Le comité Etat-donateurs ainsi que le comité sectoriel « Gouvernance économique et capacités institutionnelles » ne se sont pas réunis au cours du premier semestre 2014.** Une réunion du comité Etat-donateurs est prévue en juillet 2014. **Un atelier sur la mobilisation de l'aide a été organisé** dans le cadre de la préparation de la table ronde des bailleurs pour le financement de la SCAPE. **Le rapport bilan de la première année de mise en œuvre de la SCAPE a été validé en juin 2014.** Ce rapport constate certaines avancées à l'actif des acteurs de développement en dépit de la persistance des goulots d'étranglements de diverses natures qui en limitent la portée des résultats et qui doivent être objectivement identifiés en vue d'orienter les mesures à prendre pour les lever progressivement.

2.2.3. Prévision, programmation et exécution budgétaires (programme 3)

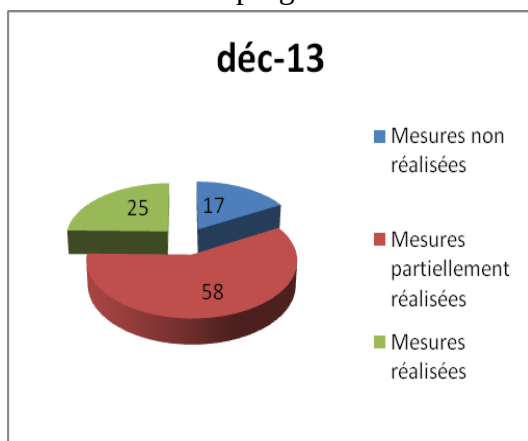
28. Ce programme vise à disposer d'un cadre budgétaire crédible et fiable, et à mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense. A fin juin 2014, l'état global de mise en œuvre de ce programme est illustré par le tableau et les graphiques ci-après :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	15	35	13	15
Mesures partiellement réalisées	52	53	39	43
Mesures réalisées	22	12	38	42
Totaux	89	100	90	100

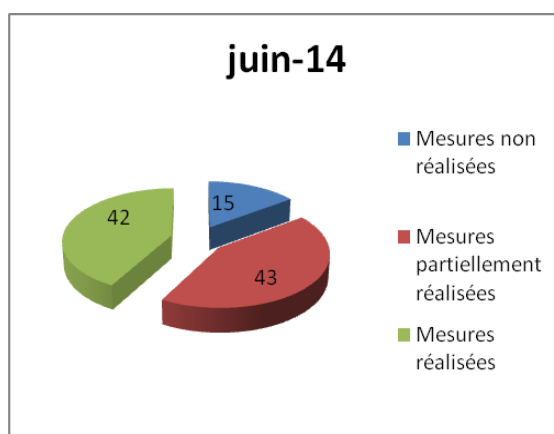
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



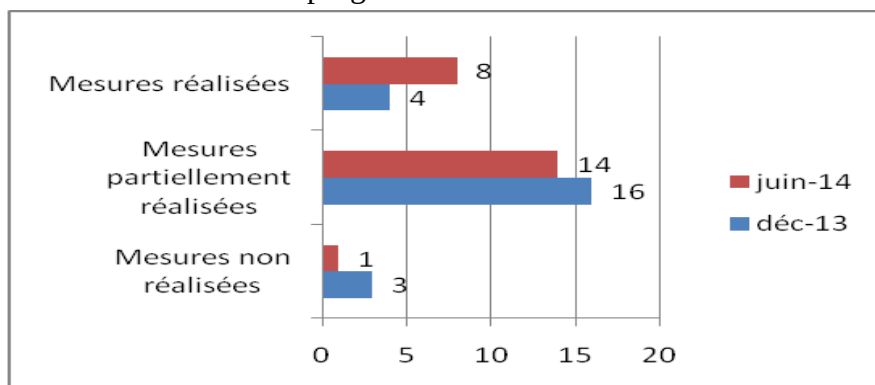
En % de mesures programmées en 2014



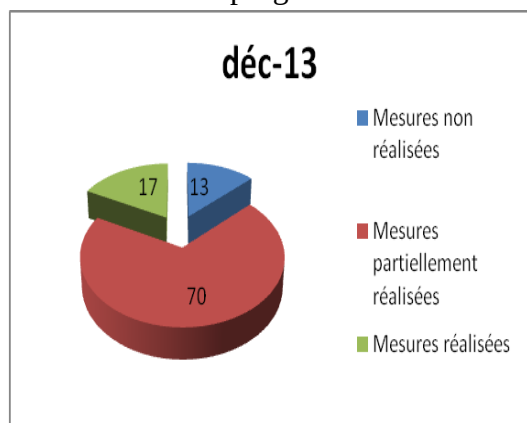
29. Au cours du premier semestre 2014, 16 mesures supplémentaires ont été réalisées en comparaison à la situation à fin décembre 2013. Le nombre de mesures non réalisées a été ramené de 15 à 13 et les mesures partiellement réalisées ont baissé de 52 à 39.

30. L'état de mise en œuvre des mesures programmées au titre des sous-programmes « **cadrage macroéconomique** » et « **programmation budgétaire** » se présente comme suit :

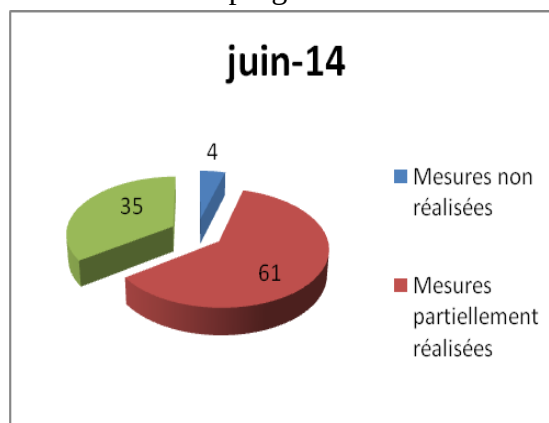
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014

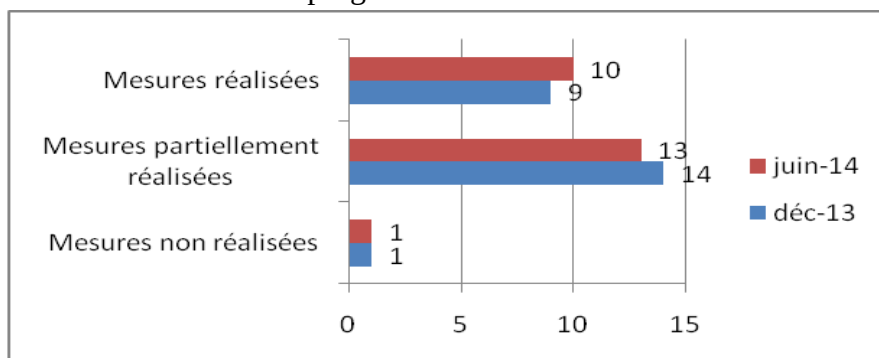


31. En comparaison à fin décembre 2013, 4 nouvelles mesures ont été réalisées au cours du premier semestre 2014. Les mesures partiellement réalisées ont été réduites de 16 à 14 et celles non réalisées ont été ramenées de 3 à 1.
32. En effet, **le comité PIB a procédé le 23 avril 2014 à la validation des comptes nationaux de 2009**. Leur dissémination est prévue au cours du second semestre 2014. La validation des différents documents préconisés par AFRISTAT sur la transformation de la DGSCN en INSEED conformément à la loi statistique a eu lieu en mars 2014. En attendant la transmission du rapport final, la version provisoire a été soumise au Gouvernement qui n'a pas fait d'objection. L'élaboration du manuel de procédures a accusé du retard dû au recrutement d'un cabinet. Ce manuel est actuellement en cours de finalisation et sa validation a été programmée au troisième trimestre 2014.
33. **Le processus d'élaboration, de mise à jour et de validation du CBMT a été renforcé** par l'arrêté n°033/MEF du 26 février 2014 créant le comité CBMT. Ce comité a été appuyé par AFRITAC de l'Ouest en mai 2014 dans les travaux d'actualisation du CBMT 2015-2017 conformément aux prescrits du calendrier budgétaire rénové par décret n°2014/042/PMRT du 8 janvier 2014. Une analyse de la dépense 2013 a été menée pour déterminer le socle de 2014 sur lequel des projections ont été faites pour 2015. AFRITAC de l'Ouest a également apporté un appui méthodologique pour l'élaboration du PIP 2015-2017 à la Direction du budget et à la Direction de la planification et du développement. La lettre de cadrage pour la préparation de la loi de finances 2015 contenant les enveloppes indicatives ainsi que les fiches descriptives a été signée le 8 juillet 2014 et communiquée aux ministères.
34. **Un guide d'élaboration des politiques publiques a été élaboré** en 2013 et validé au cours du premier semestre 2014, ainsi qu'une stratégie d'implantation des budgets-programmes. Tous les ministères engagés dans ce processus ont pris un arrêté portant création d'un comité de pilotage de l'élaboration de la politique publique, un arrêté portant création, attributions, organisation et fonctionnement d'une cellule d'implantation du budget-programme et un arrêté portant nomination de leurs membres. La finalisation des travaux d'élaboration des politiques publiques et des budgets-programmes est fixée pour le second semestre 2014. Un cabinet a été recruté par le Gouvernement pour accompagner ce processus.
35. **La nomenclature budgétaire et le plan comptable conformes aux directives pertinentes de l'UEMOA et intégrant des spécificités togolaises ont été finalisés** et leur validation a eu lieu le 31 juillet 2014 dans un atelier regroupant les directions du MEF et les ministères sectoriels. Les projets de décrets y relatifs ont été relus et seront incessamment transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour adoption en Conseil des ministres. La mise en application de la NBE permettra d'améliorer la présentation du budget par l'utilisation des classifications bien articulées à la fois administrative, économique et fonctionnelle, et

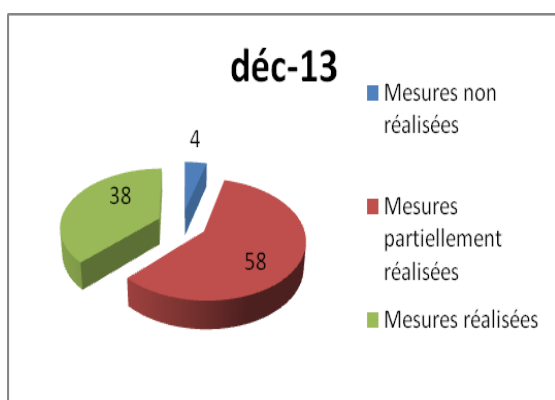
progressivement celle programmatique et de lutte contre la pauvreté en ligne avec les cinq axes de la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi.

36. **Avec l'appui de l'Union européenne, un consultant a été recruté pour assister la Direction de l'économie à l'opérationnalisation du PRECOMAT 3.0 et à la formation des cadres de cette direction à sa bonne utilisation.** Les cadres de la direction du budget, de la direction des affaires cadastrales et domaniales et de l'OTR prendront part à ces formations. Le PNUD a recruté un consultant pour appuyer la Direction de l'économie à l'amélioration de la qualité de la note de conjoncture et du tableau de bord de l'économie. Les deux consultants réaliseront leurs missions au second semestre 2014. Le modèle PRECOMAT 2.0 est en utilisation depuis 2005. Il permet de faire des estimations du taux de croissance du PIB et de l'équilibre ressources-emplois, et de procéder au cadrage macroéconomique à court et à moyen terme à des fins d'élaboration du budget de l'Etat, des stratégies de réduction de la pauvreté et du programme pluriannuel de convergence de l'UEMOA et de la CEDEAO. La version 3.0 de modèle, plus élaborée, a été construite avec le soutien de l'Union européenne dans le cadre du PAI 1. Cette nouvelle version repose sur la structure du tableau des ressources et des emplois (TRE) issu des comptes nationaux 2007 élaborés par la Direction générale de la statistique et de la comptabilité nationale. A terme, PRECOMAT 3.0 devra remplacer la version 2.0 pour l'estimation du PIB et le cadrage macroéconomique à court et à moyen terme.
37. L'état de lieux du sous-programme «**exécution budgétaire**» se présente de la manière suivante :

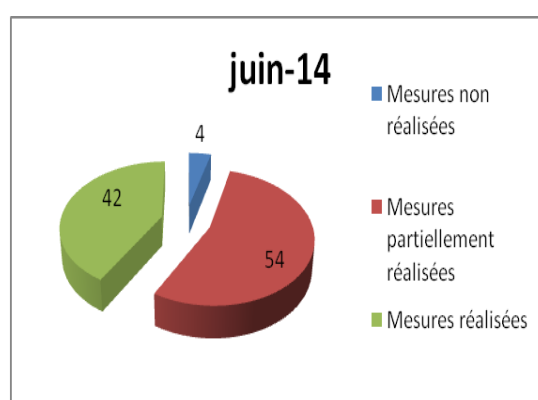
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014

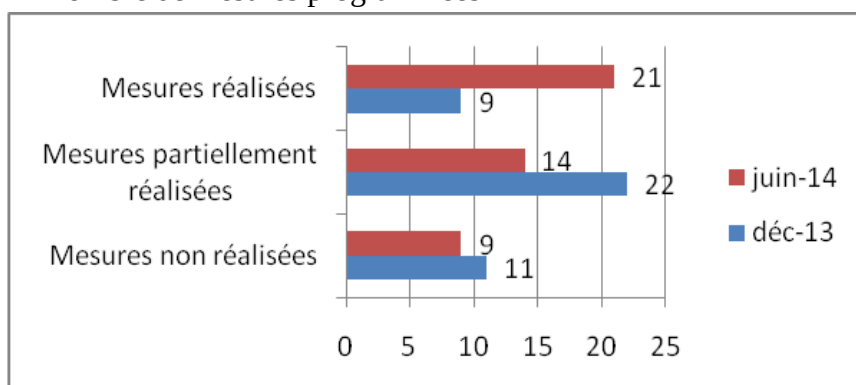


38. En comparaison à la situation à fin décembre 2013, une mesure supplémentaire a été réalisée au cours du premier semestre 2014. Il s'agit de la prise en compte des dépenses prioritaires dans la nouvelle maquette de gestion prévisionnelle de la trésorerie, en vue d'en sécuriser l'exécution. En conséquence, le nombre de mesures partiellement réalisées a baissé de 14 à 13.
39. **Le délai de mise en exécution de la loi de finances est davantage amélioré.** En effet, le décret de répartition de la loi de finances 2014 a été pris le 8 janvier 2014. Les fiches d'autorisation des dépenses ont été notifiées aux ministères de ligne avant la fin du mois de janvier.
40. **La Direction du contrôle financier a entamé les travaux préliminaires à la révision du manuel de procédures d'exécution de la dépense publique de 2005** avec le concours de la Direction des finances. L'unification du circuit d'exécution du budget de l'Etat entre les dépenses d'investissement et les autres dépenses se concrétisera avec la fusion de la Direction de financement et du contrôle de l'exécution du plan avec la Direction des finances telle que préconisée par la revue fonctionnelle du MEF.
41. **Les travaux d'amélioration du masque de saisie des dossiers de dépenses sont en cours** pour faciliter l'utilisation par les administrateurs de crédit de la plateforme de saisie qui leur est dédiée. Un logiciel de gestion électronique de données est en cours d'acquisition pour faciliter également la saisie des pièces d'engagement dans le système.
42. **La commission de contrôle des effectifs et de la masse salariale (CEMS) a élaboré son programme d'activités de l'année 2014.** En avril 2014, elle a demandé aux responsables de ressources humaines des différents ministères et institutions de lui communiquer les effectifs des agents de l'Etat en précisant ceux en position d'activité, en position d'absence réglementaire et en position d'absence irrégulière aux fins d'actualiser le fichier de la fonction publique et d'avoir une vue plus précise sur le répertoire de la solde. En mai 2014, la CEMS a organisé, à l'attention des personnels des structures du ministère de la fonction

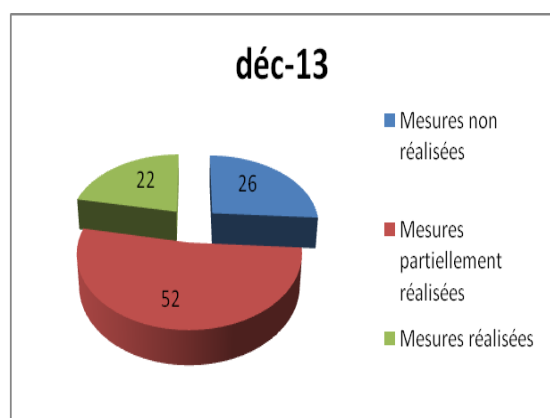
publique et des services de la chaîne des dépenses du personnel du MEF, des séances de travail visant à améliorer la gestion des dossiers des agents de l'Etat.

43. La formalisation du dialogue entre le fichier de la solde et celui des pensions par une instruction de transmission des informations par la Direction des finances à la Direction générale de la Caisse de retraites du Togo (CRT) n'est pas encore réalisée.
44. **L'alimentation du module SIGFIP sur l'exécution des dépenses financées sur ressources extérieures ne se fait pas encore de manière satisfaisante.** Une séance de concertation a été organisée en mars 2014 entre la DFCEP, les coordonnateurs de projets ainsi que leurs comptables. La Direction de la planification et la Direction du budget ont entamé les travaux d'enrichissement des fiches de projets sur la base des recommandations de la mission d'appui à l'actualisation du CBMT 2015-2017 conduite par AFRITAC de l'Ouest en mai 2014.
45. **La loi de finances ainsi que les rapports trimestriels d'exécution du budget de l'Etat sont régulièrement produits et publiés** sur le site web <http://www.togoreforme.com>. Au cours du premier semestre 2014, le rapport d'exécution du budget de l'Etat 2013 a été produit ainsi que celui du premier trimestre 2014. La Direction de l'économie a depuis le début de l'année 2014 mis en place un processus participatif de validation du TOFE et du rapport d'exécution du budget.
46. **Le rapport ITIE 2011 a été publié en 2013. En ce qui concerne les rapports 2012 et 2013, la procédure de recrutement du conciliateur a démarré.** En juin 2014, une lettre de demande de proposition contenant une lettre d'invitation a été adressée à trois cabinets sur la base d'une liste restreinte de trois cabinets (Fair Links, Moore Stephens et KPMG).
47. L'état des lieux du sous-programme «**gestion de la trésorerie**» se présente comme suit :

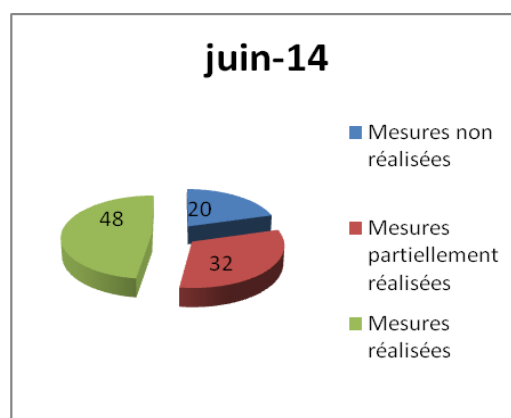
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



48. Par rapport à la situation de décembre 2013, 12 mesures supplémentaires ont été réalisées au cours du premier semestre 2014. Les mesures partiellement réalisées ont été réduites de 22 à 14 et celles non réalisées de 11 à 9.

Au cours du premier semestre 2014, le cadre institutionnel de gestion de la trésorerie a été renforcé. En effet, le 13 mai 2014, le Ministre de l'économie et des finances a pris trois arrêtés n° 097, 098 et 099/MEF/SG/CTT portant respectivement (i) désignation des points focaux dans la chaîne budgétaire chargés de la transmission des données à l'unité de prévision de trésorerie, (ii) création d'un comité technique de trésorerie et (iii) fixant le cadre de production des prévisions et réalisations de dépenses et de recettes au comité technique de trésorerie. Les membres de l'unité de trésorerie ont été désignés par la note de service n°029/MEF/SG/DGTCP du 5 mai 2014. Désormais, les réunions du comité technique de trésorerie se tiendront tous les lundis à 9 heures et se concluront par un procès-verbal à communiquer au Ministre de l'économie et des finances et dont les décisions devront être appliqués par les acteurs et faire l'objet d'une évaluation à la prochaine réunion.

49. **Avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques, un outil de suivi journalier de la trésorerie a été développé.** Il sera transmis en fin de journée au Ministre de l'économie et des finances par l'Agent comptable central du Trésor après avoir été alimenté par le Receveur général du Trésor et le Payeur général du Trésor.
50. En vue d'assurer la cohérence entre les plans de passation de marchés (PPM), les plans d'engagement (PE) et le plan de trésorerie (PT), **AFRITAC de l'Ouest apporte un appui à la Direction nationale du contrôle des marchés publics et à la Direction du contrôle financier pour l'élaboration des PPM consolidés et des PE consolidés en vue de nourrir efficacement le PT.** A cet effet, les autorités et AFRITAC ont convenu de la mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'assistance technique dans ce domaine. Deux missions ont été réalisées du 20 au 31 janvier 2014 et du 9 au 20 juin 2014.

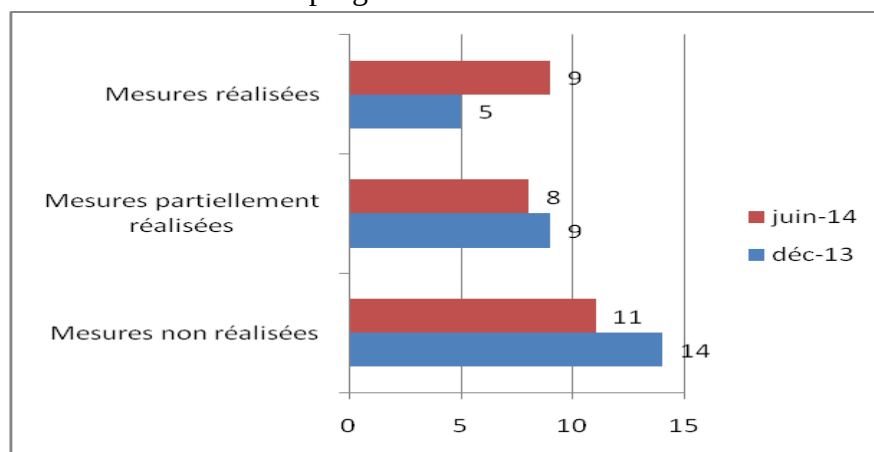
51. **Une mission d'appui à l'établissement du compte unique du Trésor** a été conduite par le FMI du 5 au 16 mai 2014 afin d'assister les autorités dans l'exécution du chronogramme défini en 2013 pour l'instauration d'un système de comptes uniques du Trésor. Cette mission a aidé à l'élaboration d'un projet d'arrêté portant délimitation, organisation et fonctionnement du système de comptes uniques du Trésor et des projets de conventions de services bancaires entre d'une part, la République Togolaise et les banques intervenant dans le système de comptes uniques du Trésor (notamment l'Union togolaise de banques et les CCP ainsi que la banque ou les banques qui seront sélectionnées par appel d'offre).
52. La BCEAO n'a pas encore été formellement saisie de la demande d'adhésion du Trésor togolais au Système de Transfert Automatisé et de Règlement (STAR) et au Système Interbancaire de Compensation Automatique (SICA). **Cette adhésion est indispensable pour un fonctionnement harmonieux du système des comptes uniques du Trésor et une gestion active de la trésorerie.**
53. Le Ministre de l'économie et des finances a signé des arrêtés réorganisant l'Agence comptable centrale du Trésor, la Recette générale du Trésor ainsi que la Paierie générale du Trésor, instaurant notamment la séparation des caisses de ces trois comptables principaux. **La nomination de ces caissiers n'est pas encore intervenue.**
54. **La Banque mondiale a appuyé l'élaboration d'un plan de réforme de la gestion de la dette** suite à une mission conduite en décembre 2013 et dont le rapport a été transmis aux autorités en mars 2014. Ce plan d'action complète l'évaluation DeMPA réalisée en septembre 2010 et dont le rapport a été communiqué aux autorités le 16 mai 2013. La stratégie annuelle d'endettement pour l'année 2015 est en cours d'élaboration. Elle sera finalisée au cours du troisième trimestre 2014 pour être annexée au projet de loi de finances 2015. Le manuel de procédure de la dette adaptée au Togo n'est pas encore élaboré.
55. **Une analyse de viabilité de la dette a été élaborée en avril 2014 à titre expérimental par le CNDP** pour s'approprier l'outil mis à sa disposition par AFRITAC de l'Ouest. Des missions de réconciliation de la dette ont été effectuées en mai 2014 avec la BADEA, la BAD et Eximbank de l'Inde, et en juin 2014 avec le Fonds koweïtien. Le rapport annuel 2013 sur la situation de la dette intérieure et extérieure a été produit en janvier 2014 et publié sur le site du MEF.

2.2.4. Renforcement du contrôle (programme 4)

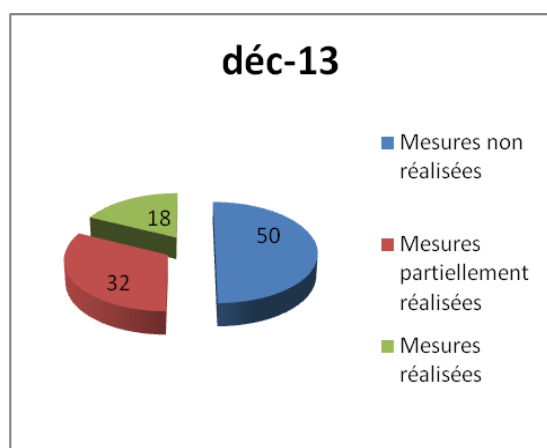
56. Ce programme vise à réduire les risques liés à la gestion des finances publiques en mettant en place un système de contrôle efficace et conforme aux standards internationaux. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées ainsi que les graphiques qui l'illustrent se présentent de la manière suivante :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	14	50	11	39
Mesures partiellement réalisées	09	32	08	29
Mesures réalisées	05	18	09	32
Totaux	28	100	28	100

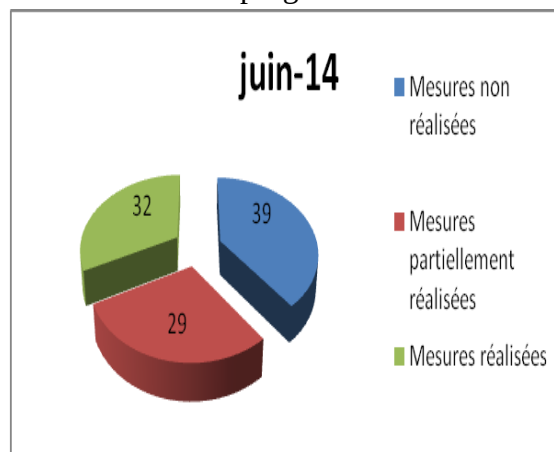
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



57. En comparaison à décembre 2013, 4 mesures supplémentaires ont été réalisées au cours du premier semestre 2014. Il en a résulté une réduction des mesures partiellement réalisées de 9 à 8 et une baisse des mesures non réalisées de 14 à 11.

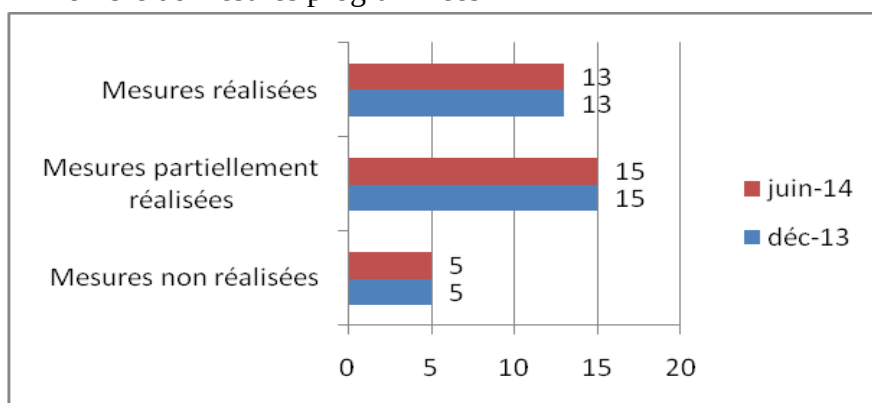
58. **L'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de l'Etat ont adopté l'approche de contrôle basé sur les risques dans leurs programmes de contrôle.** Alors que le recrutement à l'IGE est tributaire du recrutement général dans la fonction publique, l'IGF a procédé en janvier 2014 au recrutement de deux inspecteurs des finances. Elle a également accueilli trois diplômés de l'Ecole nationale d'administration (ENA) classés premiers et deuxième des sections « impôts » et « Finances et trésor » au recrutement de deux inspecteurs des finances et de deux vérificateurs. Après avoir réalisé la cartographie des risques du MEF, l'IGF a établi au cours du premier semestre 2014 la cartographie de Société des Postes du Togo.
59. **La Cour des comptes a produit son rapport pour la gestion 2011 qu'il a transmis au Gouvernement pour expédition à l'Assemblée nationale,** ainsi que la déclaration générale de conformité entre les comptes des comptables publics principaux et le compte général de l'administration des finances (CGAF). Les observations de la Cour des comptes sur le projet de loi de règlement-gestion 2011 ont été transmises au ministre de l'économie et des finances.
60. **La Cour des comptes a commencé l'examen des réponses des comptables principaux de l'Etat aux observations qui leur a formulées.** Les premiers jugements des comptes interviendront au cours de l'année 2014. Elle a également préparé les termes de référence pour le renforcement des capacités de contrôle de ses magistrats et de son personnel d'appoint.
61. **Le manuel de procédures de contrôle de la DCF a été soumis à la revue qualité du FMI** ainsi que les projets de texte sur l'organisation, les attributions et le fonctionnement de la future Direction nationale de contrôle financier. Les contrôleurs financiers ont également été associés aux formations sur l'approche de l'audit basé sur les risques.

2.2.5. Informatisation des services (programme 5)

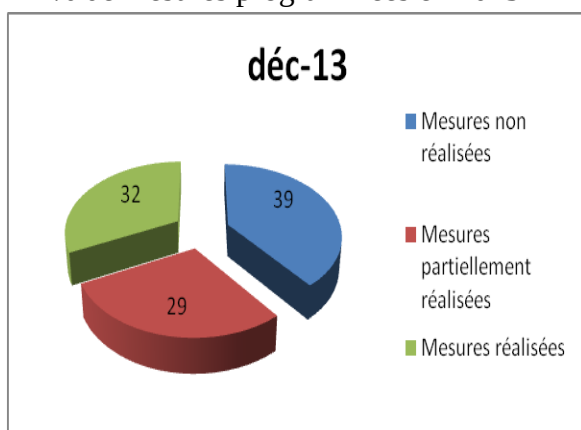
62. Ce programme vise une meilleure utilisation des TIC afin de rendre l'administration financière performante, transparente et fiable.
63. Il n'y a pas eu de changement majeur au cours du premier semestre 2014 par rapport à la situation établie en décembre 2013 comme le démontrent le tableau et les graphiques ci-dessous.

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	05	15	05	15
Mesures partiellement réalisées	15	46	15	46
Mesures réalisées	13	39	13	39
Totaux	33	100	33	100

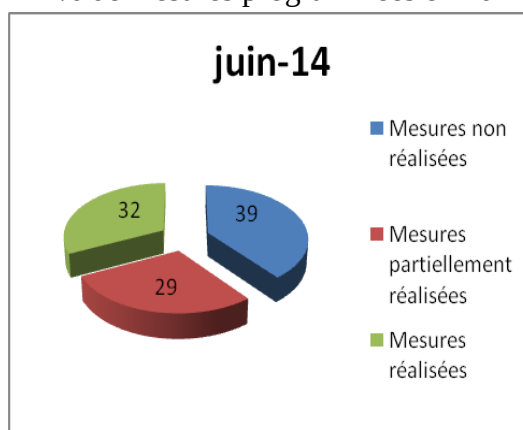
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



64. Cette situation de statu quo est due à la non mise en place de la direction des systèmes d'information (DSI) par la transformation de la cellule informatique actuelle telle que préconisée par la revue fonctionnelle du MEF. La création de la DSI contribuerait à accélérer la réalisation coordonnée du schéma directeur d'informatisation et le fonctionnement régulier du comité de pilotage de l'informatisation du MEF. Au cours de la réunion du comité de direction du MEF d'avril 2014, des instructions ont été données au Directeur du budget en sa qualité de chef du projet SIGFIP de prendre des dispositions pour

la reprise des réunions du comité de pilotage de l'informatisation du MEF afin de débattre des problèmes de l'évolution du SIGFIP en ligne avec la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier, la nouvelle NBE, le nouveau PCE et les budgets programmes.

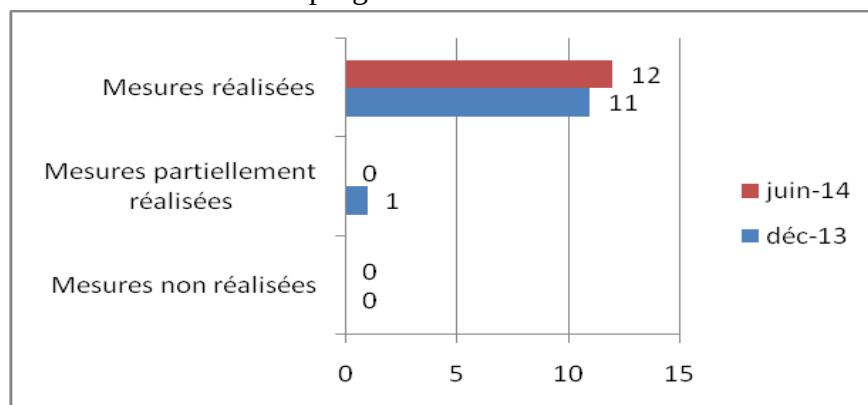
65. **Les travaux d'extension du SIGFIP dans les ministères sectoriels prioritaires et dans les trésoreries régionales se déroulent de manière globalement satisfaisante** en dépit de quelques retards observés par les prestataires. La Cellule informatique a réceptionné 6 lots sur les 8 prévus. Les deux lots restant se rapportent à la réfection des installations électriques et au câblage du CASEF et des ministères sectoriels prioritaires.
66. **L'étude pour la mise en place d'un fichier unique solde-fonction publique et une interface avec le fichier pension de la CRT n'est pas encore réalisée.** La réunion recommandée pour permettre à tous les acteurs d'échanger sur ce sujet n'a pas été organisée.
67. **Les effectifs de la cellule informatique ont été accrus par l'affectation des volontaires du PROVONAT.** Il serait conseillé de procéder à un recrutement pour permettre un fonctionnement harmonieux de ce service et accroître son aptitude à répondre de manière satisfaisante aux besoins d'informatisation du MEF. Une note est en préparation pour attirer l'attention des autorités du MEF sur ce sujet.
68. **Avec la mise en place de l'OTR, une synergie devra être développée entre le module comptabilité du SIGFIP et le logiciel informatique de l'OTR.** A cet effet, il a été recommandé d'organiser au cours du premier semestre 2014 une concertation entre les services informatiques du MEF et de l'OTR à laquelle prendraient part la DGTCP et l'administrateur du SIGFIP. Cette séance n'a pas été convoquée.

2.2.6. Marchés publics (programme 6)

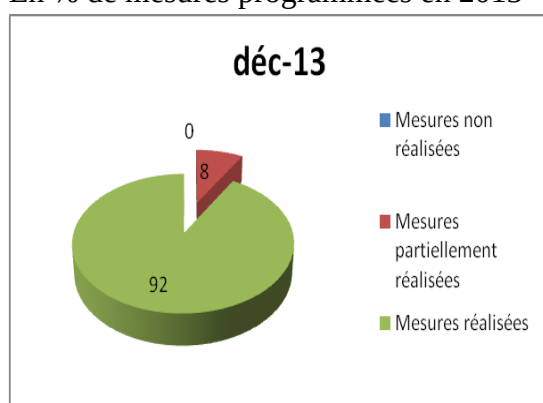
69. Ce programme vise à garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics. L'état des lieux de l'exécution des mesures programmées et les graphiques qui l'illustrent se présentent de la manière suivante :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	00	15	00	00
Mesures partiellement réalisées	01	46	00	00
Mesures réalisées	11	39	12	100
Totaux	12	100	100	100

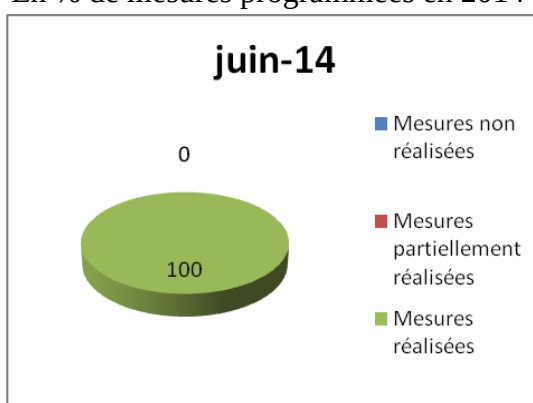
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



70. **La mise en œuvre de ce programme est globalement satisfaisante.** En effet, au cours du premier semestre 2014, les 12 mesures programmées ont toutes été réalisées. Lors du glissement du plan d'action 2014-2016, il a été convenu d'insérer des mesures complémentaires pour améliorer davantage la qualité de ce programme, notamment en promouvant la déconcentration de la DNCMP dans les régions, en assurant une fonctionnalité effective du SIGMAP et en améliorant la structure des plans de passation des marchés en lien avec le plan d'engagement et le plan de trésorerie. A cet effet, les recommandations de la mission d'AFRITAC de l'Ouest de janvier et de juin 2014 sur l'élaboration des PPM consolidés et des PE consolidés seront intégrées dans la matrice du PA-RGFP au cours de la revue à fin juin 2014.
71. **Les travaux d'installation du SIGMAP sont suffisamment avancés.** En effet, la version 1.0 de l'application est disponible. Une séance de découverte et d'information sur cette application et le portail des marchés publics a été organisée le 26 décembre 2013 et a connu la participation des représentants des ministères prioritaires et de ceux de la commune de Lomé. Un atelier de formation de ces points focaux a été organisé par le cabinet 2Si du Sénégal du 5 au 9 mai 2014 sur l'élaboration des avis généraux d'appel d'offres et l'intégration dans SIGMAP des PPM de 2014 de six autorités contractantes choisies parmi les ministères gros dépensiers.

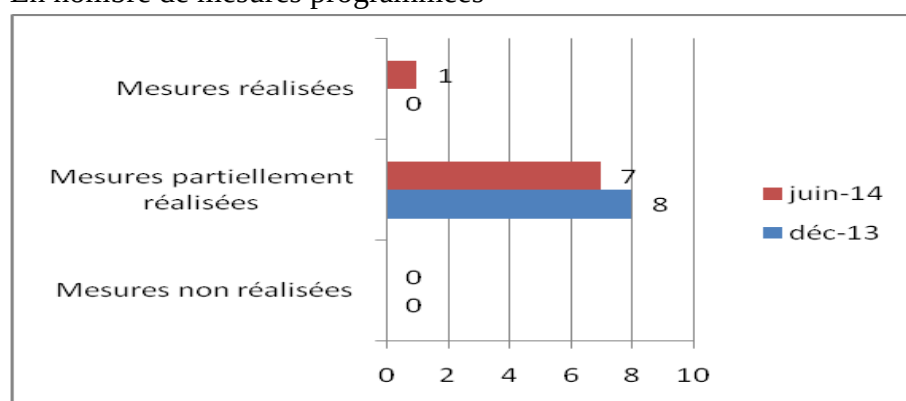
72. **Le journal des marchés publics est édité suivant une fréquence hebdomadaire.** La DNCMP a élaboré les termes de référence pour le recrutement d'un consultant chargé de concevoir les spots publicitaires sur la passation des marchés publics. Le dossier de consultation est finalisé. La liste des agences à consulter est en cours d'élaboration.

2.2.7. Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation (programme 7)

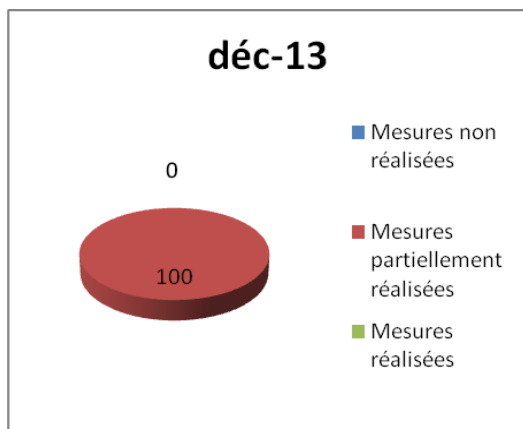
73. Ce programme vise à rapprocher l'administration financière de la population en renforçant la responsabilité des acteurs dans toutes les étapes de la dépense et de la recette. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente comme suit :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	00	00	00	00
Mesures partiellement réalisées	08	100	07	87
Mesures réalisées	00	00	01	13
Totaux	08	100	08	100

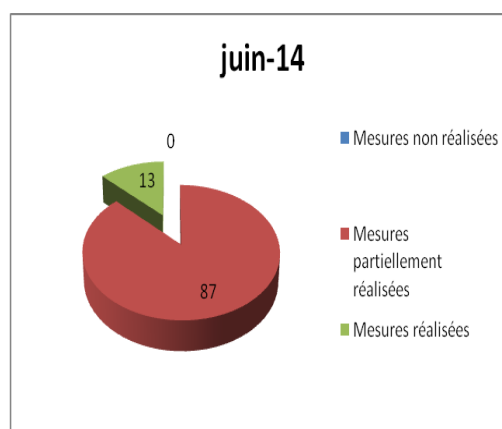
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



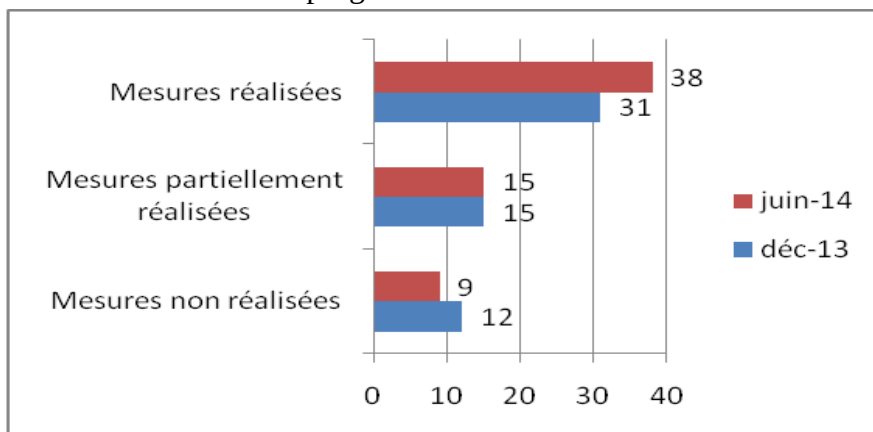
74. **Dans le cadre de l'organisation des rencontres avec les ordonnateurs et les comptables du budget des collectivités territoriales sur la stratégie de mobilisation des recettes, deux ateliers se sont tenus au mois de mai à Lomé et en juin à Kara.** Ils ont regroupé les membres de l'observatoire des finances locales, les comptables régionaux, les présidents des délégations spéciales des communes, les préfets et les maires.
75. **Le Directeur du contrôle financier a été chargé de diriger un groupe de travail pour réfléchir sur des mesures prioritaires pour l'expérimentation de la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier.** Sur la base de l'état de besoins exprimés par la Direction du contrôle financier, les informaticiens sont en train d'améliorer le masque de saisie des engagements pour permettre une meilleure utilisation par les administrateurs de crédit de la plateforme qui leur est dédiée pour saisir les dossiers d'engagement. Une fois ces travaux terminés, des formations seront organisées en faveur des administrateurs de crédit sur le SIGFIP et ses principales fonctionnalités, l'utilisation de la plateforme de saisie des engagements et les notions générales en finances publiques, notamment la fonction d'ordonnateurs.

2.2.8. Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire (programme 8)

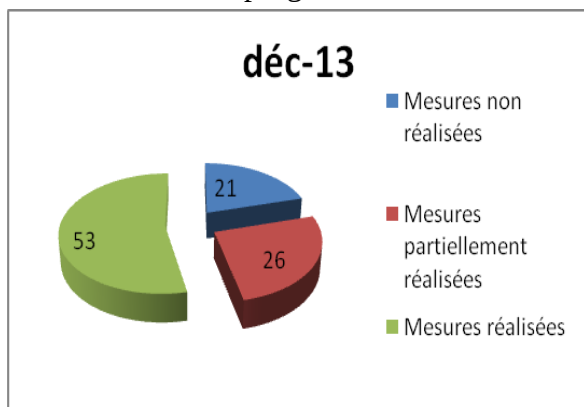
76. Ce programme vise l'amélioration de la transparence et de la lisibilité des données sur la gestion des finances publiques via des outils destinés à rendre compte de la gestion publique, en l'occurrence la tenue de la comptabilité publique, la production de la balance des comptes, la production des comptes de gestion et l'élaboration des documents destinés tant à l'Assemblée nationale qu'au public. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures se présente comme suit :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	12	15	09	15
Mesures partiellement réalisées	15	46	15	24
Mesures réalisées	31	39	38	61
Totaux	58	100	62	100

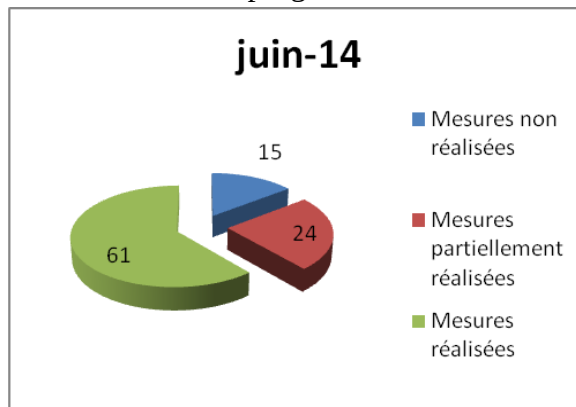
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



77. Ce programme connaît **une mise en œuvre globalement satisfaisante**. En effet, plus de 60% de mesures programmées sont réalisées à fin juin 2014 contre 53% à fin décembre 2013.

78. **La qualité de la balance générale des comptes est davantage améliorée**. La comptabilisation des recettes tient désormais compte de la situation renseignée dans les

notes d'accord mensuelles établies entre le Receveur général du Trésor et les receveurs des impôts et de la douane. Cette collaboration devra se poursuivre avec l'OTR. A cet effet, des discussions doivent être engagées entre la DGTCP et l'OTR sur les liens inévitables entre le module comptabilité du SIGFIP et le module de gestion budgétaire, financière et comptable de l'OTR, en vue d'assurer un développement dans SIGFIP de l'ensemble de la comptabilité des recettes fiscales et douanières.

79. **La présence sur le terrain de l'Inspection générale du Trésor (IGT) est renforcée** grâce à l'acquisition des véhicules de liaison financée par le projet PARCI 2 de la Banque africaine de développement. En effet, l'IGT a réalisé plusieurs missions dans les structures déconcentrées de la DGTCP, favorisant ainsi la mise à jour des comptabilités, la réduction des délais de mise à disposition de l'information financière et comptable et la production de la balance générale des comptes de l'Etat.
80. **Les comptes de gestion des comptables principaux de l'Etat et le compte administratif de l'année 2013 ont été produits et transmis à la Cour des comptes** le 6 juin 2014, respectant ainsi l'échéance réglementaire de fin juin. Leur qualité s'améliore davantage et leur mise en état d'examen permettra à la Cour des comptes d'accomplir ses diligences dans de bonnes conditions.
81. Pour réduire l'ampleur des travaux lors de la clôture des opérations annuelles, **il a été proposé à la DGTCP d'organiser une clôture infra annuelle à la fin du premier semestre de chaque année**. Cette procédure n'est pas encore appliquée au motif qu'elle nécessite, au préalable, de former les comptables des structures déconcentrées.
82. La production des documents des comptes spéciaux du Trésor est assurée par le Payeur général du Trésor. Le manuel de procédures pour la production des documents comptables et financiers des établissements publics nationaux n'est pas encore finalisé.
83. **Le projet de loi de règlement-gestion 2013 ainsi que le compte général de l'administration des finances de 2013 ont été produits au cours du premier semestre 2014**. Ils ont été transmis à la Cour des comptes le 27 juin 2014, respectant ainsi l'échéance réglementaire de fin juin. Avec l'appui du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques, **un manuel d'élaboration du projet de loi de règlement a été conçu**. Sa validation se fera au cours d'un atelier-formation à organiser durant le second semestre 2014. Cette formation-apprentissage sera répliquée au deuxième trimestre 2015 durant la période d'élaboration du projet de loi de règlement de la gestion 2014.
84. **Le nouveau plan comptable de l'Etat (PCE), conforme à la pertinente directive de l'UEMOA et cohérent avec la nouvelle nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE), a été élaboré au cours du premier semestre 2014**. Il a été validé le 31 juillet 2014 en même temps que la NBE. Le plan de mise en œuvre de la NBE et du PCE sera élaboré au cours du

second semestre 2014 dans le cadre de la formulation de la feuille de route de mise en œuvre des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA.

85. **L'organisation de la comptabilité-matières n'est pas encore entreprise en dépit des formations réalisées au cours des dernières années.** Il a été demandé à la DGTCP de produire un rapport sur les formations dispensées sur la comptabilité-matière de manière à proposer des solutions pour une bonne utilisation des personnes formées. Ce rapport n'a pas été produit.
86. **Le tableau des opérations financières de l'Etat ainsi que le tableau de bord de l'exécution budgétaire sont produits régulièrement** en dépit de quelques retards dus essentiellement à la communication de la position nette du Gouvernement (PNG). Le TOFE est produit à partir des extraits de la balance générale du compte du Trésor (BGCT) et d'autres données primaires. En effet, la BGCT ne donnant pas assez de détails sur les catégories des recettes par nature, les données primaires sont recueillies auprès de l'OTR et conciliées avec les montants globaux produits dans la BGCT. Il en est de même des investissements dont le captage dans le SIGFIP n'est pas encore optimal. A ce sujet, un retraitement extra SIGFIP est opéré par la Direction de financement et du contrôle de l'exécution du plan et communiqué à la Direction de l'économie pour intégration dans le TOFE. C'est aussi le cas pour les dépenses salariales pour lesquelles un retraitement extra SIGFIP est fait par la Direction des finances pour prendre en compte les retenues sur salaires et autres opérations impactant la masse salariale. Pour améliorer la qualité du TOFE, les services pourvoyeurs des données primaires ont été identifiés et instruits par le Ministre de l'économie et des finances de communiquer périodiquement et régulièrement ces données à la Direction de l'économie. Un mécanisme de validation du TOFE mensuel et du rapport trimestriel d'exécution du budget a été mis en place par la Direction de l'économie. Le TOFE de l'exercice 2013 ainsi que le rapport de l'exécution du budget au premier trimestre 2014 ont été soumis à cette procédure de validation. La validation du TOFE au premier semestre 2014 ainsi que le rapport d'exécution de cette période est programmée pour le mois de juillet/août 2014. La Direction de l'économie bénéficie de l'appui de l'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest dont les recommandations sont en cours de mise en œuvre, notamment pour migrer progressivement vers le TOFE UEMOA. Une mission de suivi d'AFRITAC de l'Ouest complémentaire à celle de décembre 2012 est programmée en juillet 2014.

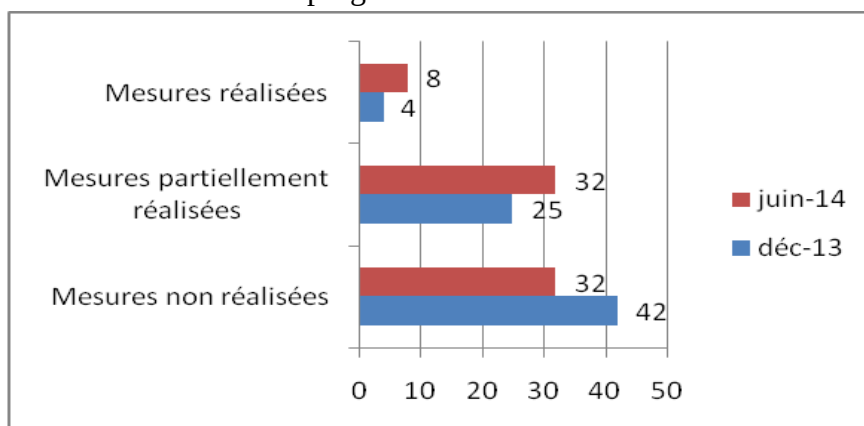
2.2.9. Renforcement des capacités (programme 9)

87. Ce programme vise 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.

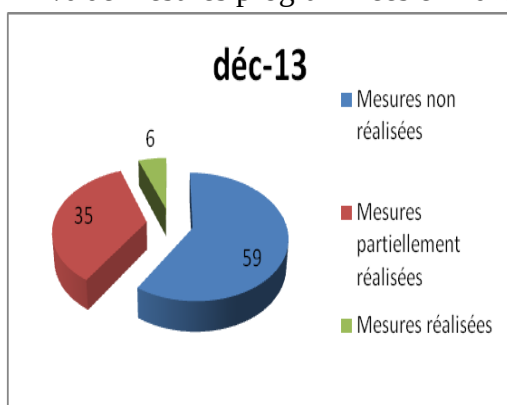
88. A fin juin 2014, l'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente comme suit :

Répartition des mesures	Décembre 2013		Juin 2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	42	59	32	44
Mesures partiellement réalisées	25	35	32	45
Mesures réalisées	04	06	08	11
Totaux	71	100	72	100

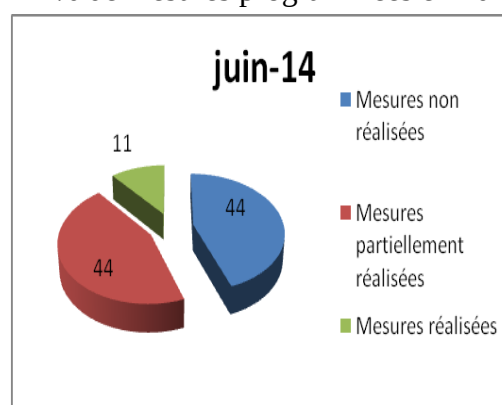
En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées en 2013



En % de mesures programmées en 2014



89. En comparaison à la situation établie à fin décembre 2013, 4 mesures supplémentaires ont été réalisées. Le nombre de mesures non réalisées a baissé de 42 à 32 et les mesures partiellement réalisées se sont accrues de 25 à 32.

90. **Le programme prioritaire de formation aux métiers de finances publiques (PPF-MFP) élaboré en 2013 a été actualisé pour la période 2014-2015** après une évaluation de sa mise en œuvre en avril 2014. **Les modules de formation de ce programme ont été élaborés** avec l'appui du FMI. **La charte de formation du MEF a été validée au cours d'un atelier organisé en mars 2014.** Elle a été soumise à l'approbation du Ministre de l'économie et des finances.
91. **Les membres du Comité technique de formation ont bénéficié en avril 2014 d'une formation en ingénierie de la formation** organisée par le FMI dans le cadre du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques. Un guide méthodologique pour la mise en œuvre du programme prioritaire de formation aux métiers de finances publiques a également été élaboré par le FMI et mis à la disposition du Comité technique de formation.
92. Le devis programme de croisière du MEF sur financement du PAI 2, volet 2 a démarré depuis juillet 2014. Il appuie l'acquisition des équipements et kits de formation au profit du Comité technique de formation, l'organisation des formations et la mise sous standard international d'une salle de formation au Centre administratifs des services économiques et financiers.
93. **Le cabinet Deloitte a été recruté en avril 2014 pour réaliser l'analyse des emplois, des effectifs et des compétences du MEF.** Sur la base des recommandations de cette analyse, le Comité technique de formation procédera à l'identification des besoins et à l'élaboration d'une stratégie complète de formation à moyen terme.

Conclusion

Après avoir analysé la trajectoire des finances publiques de 2012 à 2014, il ressort que le Togo fait face à des défis qui justifient une stratégie de réforme adaptée dans tous les domaines de la gestion des finances publiques adossée à un plan d'action opérationnelle glissant, actualisé à chaque revue pour prendre en compte les évolutions et les contraintes tout au long de sa mise en œuvre.

Au cours du premier semestre, d'importantes mesures ont été engagées par les autorités, notamment l'instauration d'un calendrier budgétaire rénové, l'institutionnalisation du processus CBMT, le vote de la loi portant code de transparence et de la loi organique portant lois de finances, l'opérationnalisation de l'OTR. Toutes ces mesures mettent le cap vers la deuxième génération des réformes qui modifieront en profondeur les pratiques budgétaires et les modes de la gestion publique.

Globalement, des progrès ont été réalisés au cours de ce semestre dans la mise en œuvre du PA-RGFP quoique à un rythme lent. L'évaluation du niveau de réalisation du programme relatif à la mobilisation des ressources n'a pas été faite. En effet, avec le démarrage de l'OTR, son plan stratégique et opérationnel élaboré en 2013 est en cours d'actualisation. Une fois ce plan finalisé, les mesures de réformes préconisées seront reflétées dans le PA-RGFP.

Ce rapport est destiné à nourrir les discussions au cours de la revue à fin juin de manière à permettre aux acteurs de s'approprier les résultats de l'évaluation, de prendre des mesures correctives et de reprogrammer les mesures convenues pour le premier semestre de 2014 et qui n'ont pas pu être réalisées pour diverses raisons.