

**MINISTERE DE L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DE LA PLANIFICATION
DU DEVELOPPEMENT**

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

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



**PROJET DE RAPPORT DE LA REVUE DU PLAN D' ACTIONS
DES REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
A FIN DECEMBRE 2015**

Lomé, 29 et 30 mars 2016



1. PREMIERE PARTIE : CEREMONIE D'OUVERTURE

1.1. INTRODUCTION

Les 29 et 30 mars 2016, s'est tenu, dans la salle CEDEAO de l'immeuble du CASEF, l'atelier sur la revue du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques à fin décembre 2015. Organisé par le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF), cet atelier a réuni les membres du Comité de suivi des réformes, les correspondants et répondants thématiques des structures directement impliquées dans la mise en œuvre et le suivi des réformes de la gestion des finances publiques. Etaient également présents les représentants des Partenaires Techniques et Financiers notamment du Fonds monétaire international (FMI), la Délégation de l'union européenne, l'Agence française de développement, la Coopération allemande, le service de coopération et d'action culturelle (France) et le Programme des nations unies pour le développement.

Cette revue a été réalisée avec l'appui technique et financier de l'Union européenne dans le cadre du deuxième Programme d'appui institutionnel (PAI 2), notamment la composante relative à la gestion des finances publiques mise en œuvre par le Département des finances publiques du FMI.

1.2. OBJECTIF DE LA REVUE

L'objectif général de cette revue est de faire une analyse de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2015.

Plus spécifiquement, la présente revue du plan d'actions vise à permettre au Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement de faire une évaluation du niveau d'avancement des réformes des finances publiques, de manière à identifier les forces et les faiblesses puis à mettre en perspectives les réformes prioritaires à conduire pour la période 2016-2018.

1.3. OUVERTURE DE LA REVUE

La cérémonie d'ouverture a été marquée par l'allocution du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement.

➤ DISCOURS D'OUVERTURE DU MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT

L'ouverture de l'atelier a été marquée par le discours de **M. Mongo AHARH-KPESSOU**, Secrétaire Permanent chargé du suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, représentant le Ministre d'Etat.

Il a, tout d'abord au nom du Ministre d'Etat, souhaité la bienvenue aux participants pour avoir répondu aussi nombreux à cette 7^{ème} revue du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques au 2^{ème} semestre 2015. Il a indiqué que leur présence au présent atelier témoigne une fois encore de l'intérêt qu'ils portent au processus d'assainissement de la gestion des finances publiques au Togo, processus qui permettra à l'Etat de disposer des moyens financiers, lesquels, une fois bien gérés permettront le développement de notre pays.

Il a rassuré aux participants la détermination du Gouvernement à mettre en œuvre que les réformes portant notamment sur la gestion des finances publiques engagées sur instruction du Chef de l'Etat, son Excellence Faure Essozimna GNASSINGBE.

Le Secrétaire Permanent a informé aux participants que suite à la communication en Conseil des Ministres du Ministre d'Etat, Ministre chargé des finances le 09 février dernier, sur les budgets programmes, le Chef de l'Etat a instruit tous les ministres et présidents d'institutions de notre pays, à prendre toutes les dispositions pour mettre efficacement en œuvre cette importante réforme qui est basée sur la gestion axée sur les résultats en application du code de transparence, de la loi organique relative aux lois de finances votée en juin 2014 ainsi que les décrets portant nomenclature budgétaire de l'Etat, règlement général de la comptabilité publique, plan comptable de l'Etat et tableau des opérations financières de l'Etat. Il a indiqué qu'une feuille de route a été adoptée en janvier 2015 par les services du ministère chargé des finances dans le cadre de la mise en œuvre de ces nouvelles directives de l'UEMOA avec l'appui du Fonds Monétaire International et les éléments de cette feuille de route sont en cours de mise en œuvre.

Il a souligné que les réformes en cours d'exécution ont permis d'améliorer les performances économiques du pays au cours de ces dernières années grâce à une meilleure politique économique et surtout à l'assainissement des finances publiques.

En outre, le Secrétaire Permanent a précisé que d'importantes réformes structurelles sont en cours et d'autres vont l'être au cours des prochains mois en vue de lever les goulots d'étranglement qui freinent encore le développement de tous les secteurs de l'économie du pays. Il a ajouté que le code pénal voté par l'Assemblée nationale intègre dans le corpus juridique des dispositions pénales en matière de lutte contre de la corruption et que la Haute autorité de prévention et de lutte contre la corruption et des infractions assimilées a été instituée par la loi.

De plus, la loi relative aux libertés d'accès aux informations publiques a été adoptée en Conseil des ministres et transmise à l'Assemblée nationale qui l'a votée cette année. Les projets de lois de règlement 2010 et 2011 ont été votés par l'Assemblée nationale et ceux des années 2012, 2013 et 2014 ont été adoptés par le Conseil des ministres.

Le Secrétaire Permanent a indiqué que toutes les réformes sont appréciées par les partenaires techniques et financiers du Togo telle que la Banque Mondiale qui a classé en 2015 le Togo parmi les dix (10) meilleurs pays réglementaires et les plus transparents en Afrique en matière de gestion des finances publiques. Il a précisé que c'est dans la foulée que le Gouvernement américain a accordé au Togo le Threshold fond. Il a suggéré que ces différentes appréciations

soient perçues comme un encouragement à l'égard des acteurs à mieux faire et non un moyen de les amener à dormir sur leurs lauriers.

Se référant à la stratégie des réformes, adoptée en septembre 2010 par décret qui prévoit deux (02) revues chaque année en vue d'évaluer les progrès réalisés à mi-parcours et à la fin de l'année, le Secrétaire Permanent a expliqué que la présente revue du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques permet de (i) faire ressortir le niveau de réalisation des mesures convenues au cours de l'année 2015, (ii) d'identifier les forces et faiblesses puis (iii) de proposer des réformes prioritaires à mettre en œuvre au cours de cette année 2016.

Il a indiqué que les réformes de la gestion des finances publiques qui font l'objet de la présente revue s'articule autour de neuf (09) programmes qui analysent l'ensemble des domaines de la gestion des finances publiques, en l'occurrence :

- ▶ le cadre juridique des finances publiques ;
- ▶ la mobilisation des ressources ;
- ▶ la prévision, la programmation et l'exécution budgétaires ;
- ▶ le renforcement du contrôle ;
- ▶ l'informatisation des services financiers ;
- ▶ les marchés publics ;
- ▶ la déconcentration de l'administration financière et l'accompagnement de la décentralisation;
- ▶ l'amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de la restitution des données de l'exécution budgétaire ; et
- ▶ le renforcement des capacités dans tous les domaines de la gestion des finances publiques.

Le Secrétaire Permanent a rappelé que la mise en œuvre de ces programmes permettra au Togo de disposer d'un cadre juridique normalisé, conforme tant aux standards internationaux qu'aux normes communautaires et répondant ainsi aux objectifs de la bonne gouvernance.

Il a invité les participants à l'atelier à apporter leurs observations pertinentes non seulement sur les résultats mais aussi sur la conduite du processus des réformes afin de permettre au Gouvernement d'atteindre son objectif de performance et de bonne gouvernance pouvant placer le Togo au niveau des standards internationaux.

Avant de terminer, le Secrétaire Permanent a adressé, au nom du Ministre d'Etat, ses salutations et remerciements aux partenaires techniques et financiers qui ne ménagent aucun effort pour soutenir le Gouvernement dans la mise en œuvre de ses réformes.

Tout en souhaitant plein succès à vos travaux, il a déclaré ouvert, au nom du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement, l'atelier de la revue du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques à fin décembre 2015.

2. DEUXIEME PARTIE : LES TRAVAUX DE LA REVUE A FIN DECEMBRE 2015

2.1. PRESENTATION DE L'ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DU PA-RGFP A FIN DECEMBRE 2015

Les travaux de la revue ont débuté par une présentation portant sur l'état des lieux de la mise en œuvre du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques. Cette présentation, a été faite par le Secrétaire Permanent chargé du suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers, **M. Mongo AHARH-KPESSOU**. Il a axé sa présentation sur six (06) points à savoir : (i) contexte ; (ii) quelques agrégats de 2015 sur la situation des finances publiques au Togo; (iii) principales mesures engagées au cours de l'année 2015 ; (iv) résultats globaux présentant l'état comparatif 2013-2014-2015 ; (v) facteurs de succès et d'échec ; (vi) perspectives ; et (vii) conclusion.

2.1.1 CONTEXTE

Le Président de la séance a fait un rappel relatif à la revue de mars 2015 au cours de laquelle un plan d'action triennal 2015-2017 a été validé avec une priorisation des mesures à mettre en œuvre au cours de l'année 2015.

La présente revue constitue le même exercice en ce mois de mars 2016 pour analyser les réformes réalisées au cours l'année 2015 qui a été marqué par: (i) les élections présidentielles du mois d'avril et formation d'un nouveau Gouvernement resserré de 30 à 22 ministères; (ii) l'adoption en Conseil des Ministres et la promulgation des décrets d'application de la loi organique N°2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances (RGCP, NBE, PCE, TOFE); et (iii) les évaluation PEFA et PEMFAR vers la fin de l'année 2015.

Elle sera consacrée à: (i) une évaluation du PA-RGFP à fin décembre 2015 avec une rétrospection des années 2013 et 2014; (ii) des propositions de réformes pour les trois prochaines années avec une priorisation de ces réformes pour l'année 2016. Cette approche permettra de mieux articuler les travaux de l'atelier de validation de la matrice unifiée des réformes du 05 avril 2016.

2.1.2 QUELQUES AGREGATS DE 2015 SUR LA SITUATION DES FINANCES PUBLIQUES AU TOGO

Concernant les agrégats macroéconomiques, le Secrétaire Permanent a indiqué qu'à fin décembre 2015, l'analyse des opérations financières de l'Etat dégage un solde global hors dons provisoire de -216,64 milliards de FCFA à fin décembre 2015 pour une prévision de -196,7.

Les recettes publiques se situent à 848,98 milliards de FCFA par rapport à une prévision annuelle de 815,90 milliards de FCFA. Ce qui représente une augmentation de 35,50% par rapport à l'année 2014.

Les dépenses publiques se sont élevées, à fin décembre 2015, à 864, 36 milliards de FCFA pour une prévision annuelle de 815,90 milliards de FCFA au titre de la loi de finances 2015 avec une augmentation de 17,74% par rapport à 2014.

2.1.3 PRINCIPALES MESURES ENGAGEES AU COURS DE L'ANNEE 2015

D'importantes mesures ont été engagées en 2015, notamment:

- ✓ la mise en place, avec l'appui du FMI, en janvier 2015 d'une feuille de route séquentielle pour la mise en œuvre du nouveau cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques au Togo;
- ✓ la promulgation, le 27 août 2015, des 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 de juin 2014, en l'occurrence le RGCP, la NBE, le PCE et le TOFE adoptés en Conseil des ministres du 04 février 2015 ;
- ✓ le vote par l'Assemblée Nationale des lois de règlement, gestions 2010 et 2011 consacrant ainsi le bouclage du cycle budgétaire pour ces années ;
- ✓ l'adoption en Conseil des Ministres des projets de la loi de règlement du budget de l'Etat, gestion 2012, 2013 et 2014 ;
- ✓ la publication des résultats définitifs des comptes nationaux 2010 et 2011 ;
- ✓ la signature des décrets mettant en place le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance de l'OTR ;
- ✓ le vote par l'Assemblée Nationale de la loi portant création de la Haute autorité de prévention et de lutte contre la corruption et les infractions assimilées ;
- ✓ des dispositions pénales de lutte contre la corruption intégrées dans la loi portant code pénal;
- ✓ du vote de la loi relative aux libertés d'accès aux informations publiques;
- ✓ la revue annuelle conjointe de mise en œuvre de la SCAPE en 2014 au cours de la session du Conseil National de pilotage des politiques de développement en janvier 2016 ;
- ✓ la mise en place d'un Comité de validation du Tableau des Opérations Financières de l'Etat par l'arrêté n°102/MEF/SG/DE du 05 mai 2015 ;
- ✓ la formation de 22 cadres de la Direction de l'Economie en comptabilité nationale et en analyse et prévision macroéconomique du 05 au 17 octobre 2015 ;
- ✓ le lancement des travaux de revue du cadre légal et institutionnel relatif aux Partenariats Public-Privé
- ✓ la signature de l'arrêté N°266/MEFPD/SG/DGTCP/DCP/2015 portant nomenclature des pièces justificatives de recettes de l'Etat en novembre 2015 ;
- ✓ la formation des cadres de direction de l'économie sur la directive n°10/2009/CM/UEMOA de juin 2009 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat du 08 au 12 juin 2015 ;
- ✓ la formation sur la nouvelle nomenclature budgétaire de l'Etat et sur le plan comptable de l'Etat, du 16 au 20 mars 2015, au profit des informaticiens du MEFPD ; etc

2.1.4 RESULTATS GLOBAUX DE L'ANNEE 2015

Le nombre total de mesures programmées pour l'année 2015 s'élève à 462 contre 441 en 2014 et 381 en 2013. A fin décembre 2015, 211 mesures sont réalisées, 180 partiellement réalisées et 71 non réalisées, soient à des taux d'exécution respectifs de 46%, 39% et 15%.

2.1.5 FACTEURS DE SUCCES ET DES ECHECS

Les résultats globaux ci-dessus énumérés montrent que le nombre de mesures programmées est en constance augmentation. Ce nombre est passé de 381 en 2013 à 441 en 2014 et à 462 en 2015. Les facteurs qui sous tendent ce résultat sont les suivants:

- les différents textes qui sont pris par le Gouvernement et sur les quels reposent les réformes (les lois, les décrets, les arrêtés, les notes de services et décisions, etc.) ;
- la détermination de tous les acteurs ;
- les différents comités et groupes de travail mis en place pour mener des réflexions ou pour conduire à terme certaines réformes, etc ;
- l'appui technique et financier des PTF notamment du Projet conjoint UE/FMI de renforcement de la gestion des finances publiques et toutes les autres missions d'assistance techniques sur des aspects spécifiques, etc .

Comme facteurs d'échecs, on note : (i) la faible capacité d'absorption des recommandations des missions d'assistance technique et celles formulées au cours des revues du PA-RGFP ; (ii) le manque de financement pour la réalisation de certaines mesures qui nécessitent des études ; et (iii) les résistances rencontrées parfois dans la mise en œuvre de certaines mesures etc.

2.1.6 PERSPECTIVES

Les perspectives dans la mise en œuvre des réformes sont entre autres: (i) la poursuite des travaux de re-paramétrage et d'opérationnalisation complète du SIGFiP dans les ministères prioritaires et son extension dans les autres ministères ; (ii) la production des comptes nationaux 2012 et 2013 au cours de l'année 2016 conformément à la feuille de route établie pour rattraper le retard dans la production de ces comptes avant fin 2017 ; (iii) l'adoption du nouveau code révisé des marchés publics à la suite des recommandations de l'étude PEMFAR; (iv) Poursuite des réformes relatives au compte unique du Trésor ; (v) l'organisation à titre expérimental du débat d'orientation budgétaire (DOB) pour le budget 2017 ; (vi) la transposition des directives de l'UEMOA sur le régime financier des collectivités territoriales et sur la comptabilité matières ; (vii) l'interconnexion entre le SIGFiP et les réseaux de l'OTR ; et (viii) la prise en charge des budgets programmes dans le SIGFiP.

Le présentateur a, dans sa conclusion, souligné que des efforts ont été remarquables dans la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques en 2015 et ont abouti à des résultats encourageants. Il a indiqué que le Gouvernement a réalisé avec l'appui des PTF les évaluations PEFA et PEMFAR au second semestre 2015 et les résultats de ces études permettront : (i) d'actualiser les bases de notation du système de GFP au Togo et (ii) de renforcer le PA-RGFP en vue des résultats meilleurs au cours des prochaines années.

Le Secrétaire Permanent a exhorté les participants à multiplier plus d'effort et à se remettre en cause pour apporter des améliorations permettant aux finances publiques togolaises de

répondre aux standards internationaux car, dit-il, "personne ne viendra pas construire notre pays à notre place".

Pour terminer, le Secrétaire Permanent a présenté l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de la revue du PA-RGFP à fin juin 2015. Ainsi, sur les 19 recommandations qui ont été formulées, 15 sont réalisées ou en cours de réalisation, soit 78,95%.

3. TROISIEME PARTIE : RESULTATS PAR PROGRAMME DE LA REVUE A FIN DECEMBRE 2015

Cette partie a été consacrée aux présentations des correspondants thématiques suivies des débats assortis des recommandations.

Programme 1 : cadre juridique relatif à la gestion des finances publiques

Cette présentation montre que le cadre juridique régissant la GFP a enregistré au cours de l'année 2015, de nouveaux textes qui viennent propulser au mieux la mise en œuvre des réformes notamment avec :

- ✓ la promulgation, le 27 août 2015, des décrets portant RGCP, la NBE, le PCE et le TOFE adopté le 04 février 2015 en Conseil des Ministres (Application de la LOLF et code de transparence dans la GFP de juin 2014) ;
- ✓ la poursuite des travaux de relecture du code des marchés publics ;
- ✓ le démarrage de l'étude des deux projets de textes régissant le fonctionnement de l'IGF et de l'IGE (Un comité par note de service n°00651/MEFPD/CAB/SP du 20 octobre 2015). Les efforts visent la finalisation de ces travaux en vue de leur transmission au SGG au cours de l'année 2016 ;
- ✓ le vote par l'AN de la loi portant création de la Haute autorité de prévention et de lutte contre la corruption et les infractions assimilées ;
- ✓ Les directives sur la comptabilité matière et sur le régime financier des collectivités territoriales sont dans le circuit d'adoption et ils ont déjà fait l'objet des observations du SGG ;
- ✓ le vote par l'AN des lois de règlement, gestions 2010 et 2011 ;
- ✓ l'adoption en CM du premier projet de la loi de règlement du budget de l'Etat, gestion 2012 ; et
- ✓ la prise des décrets créant le Conseil d'Administration et Conseil de Surveillance dans de la poursuite de la réforme de l'OTR.

Au titre de ce programme, trente deux(32) mesures sont inscrites à fin décembre 2015. Douze (12) ont été réalisées, dix-huit (18) sont partiellement réalisées ou sont en cours de réalisation et deux (02) ne sont pas réalisées.

Malgré ces efforts qui ont été réalisés, beaucoup de perspectives sont en vue pour renforcer plus le cadre juridique. Il s'agit notamment de (i) l'adoption du code révisé des marchés

publics et des deux directives restantes; (ii) la signature et la vulgarisation des textes entrant dans le cadre de l'application de la loi créant l'OTR; (iii) la signature des textes relatifs au cadre COAB et (iv) la prise des textes relatif au cadre institutionnel des PPP etc.

Programme 2 : mobilisation des ressources

Ce programme comprend deux sous composantes : la mobilisation des ressources intérieure et la mobilisation des ressources extérieures.

a) Mobilisation des ressources intérieures

Pour la mobilisation des ressources intérieure, dix-neuf 19 mesures ont été programmées, 12 ont été réalisées (63%) contre 20 (71%) en 2014 et 14 (50%) en 2013 (pour 28 mesures en 2013 et 2014). 7 sont partiellement réalisées (37%) contre 6 (21%) en 2014 et 10 (36%) en 2013. Le nombre de mesures non réalisées passe de 4 en 2013 à 2 en 2014 puis à 0 en 2015.

Pour ce qui concerne les mesures en cours de réalisation, il s'agit de :

- ✓ Renforcer l'activité recherche en : (1) révisant la procédure de collecte de l'information auprès des entreprises ; (2) augmentant le nombre de sources d'information à exploiter ; (3) dotant la DER d'un logiciel de traitement de données ; (4) augmentant ses effectifs et (5) réorientant son activité sur les entreprises à fort enjeu fiscal ;
- ✓ Promouvoir le consentement volontaire à l'impôt en : (i) simplifiant et modernisant les procédures pour faciliter les obligations fiscales et alléger leur coût et (ii) améliorant la qualité des services rendus aux contribuables ;
- ✓ Informatiser la procédure douanière en systématisant le recours aux transactions électronique en lieu et place des traitements physiques;
- ✓ Créer au sein de chaque direction territoriale un service de contrôle différé des déclarations;
- ✓ Opérationnaliser les postes de contrôle juxtaposés créés ;
- ✓ Adopter les textes d'application du nouveau code des douanes;
- ✓ Instituer une garantie unique pour les chambres de commerce du Togo et du Burkina Faso.

Pour parler des facteurs de succès, il a été cité :

- * Les Assistances techniques telles que l'assistance technique du FMI et de l'Afritac de l'Ouest, l'assistance du groupe Véritas Bivac (mise en œuvre du guichet unique) et la coopération des Experts de la CNUCED (migration Sydonia++ vers Sydonia world) ;
- * Mesures administratives notamment la mise en place des mécanismes de suivi, l'élaboration du rapport de suivi de mise en œuvre, la mise en place des comités de mise en œuvre, les instructions et le partenariat OTR – Médias ;
- * Mesures financières avec l'accompagnement du PARCI -2, PAMOCI/BAD en fourniture de matériels informatiques.

b) Mobilisation des ressources extérieures

La mobilisation des ressources extérieures fait l'objet de suivi conjoint entre le SP-PRPF et le MPD. Les mesures inscrites à fin décembre 2015 sont au nombre de trois (03) en cours de réalisation.

Concernant ces mesures en cours de réalisation, il s'agit de : (i) mettre en place la plateforme de gestion de l'aide extérieure ; (ii) élaborer un manuel de procédures pour la gestion de l'aide et ; (iii) mettre en place et rendre opérationnel le cadre institutionnel pour la coordination de l'aide.

Programme 3 : prévision, programmation et exécution budgétaire

La Direction de l'Economie, la Direction du Budget, la Direction des Finances, la Direction du Financement, du Contrôle et de l'Exécution du Plan, la Direction du Contrôle Financier et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique interviennent tous dans la mise en œuvre de ce programme.

a) La Direction de l'Economie (DE)

La DE a inscrit treize (13) activités au titre de ce programme et du programme 8 relatif à "l'amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire". Sur les 13 mesures, quatre (04) ont été réalisées, cinq (04) sont en cours de réalisation et cinq (05) non réalisées.

Les mesures en cours concernent : (i) la construction d'un modèle de prévision pour mesurer l'impact de la politique budgétaire sur la pauvreté : Test de mesure de la pauvreté ; (ii) l'automatisation de la production du TOFE : Mise en application de la feuille de route de mise en œuvre du nouveau cadre légal GFP et (iii) l'automatisation de la production du tableau de bord de la gestion budgétaire et (iv) la réduction du délai de production du TOFE et du tableau de bord.

La mesure non réalisée concerne (1) *l'amélioration des outils de prévision des recettes fiscales et douanières* et développer un modèle à mettre à la disposition des régies financières : Poursuite de la formation des cadres de l'OTR et de la DB ; (2) l'envoi des rapports trimestriels d'exécution du budget à l'AN : Communication à l'AN du rapport du 2^{ème} et du 3^{ème} trimestre 2015 ; (3) la prise des dispositions nécessaires en vue de la transmission à l'AN de l'information périodique relative à l'exécution de la loi de finances prévue par les projets de textes transposant les directives de l'UEMOA : Communication du rapport du 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2015 ; (4) la cohérence entre le plan de trésorerie et le TOFE et (5) la formation des agents de la Direction de l'économie à la prévision et à l'utilisation du modèle PRECOMAT : Exécution du plan de formation du MEF.

b) La Direction du Budget (DB)

Vingt (20) mesures ont été inscrites pour être mise en œuvre à fin décembre 2015. Sur les 20 mesures, quatorze (14) mesures ont été mises en œuvre, cinq (05) sont en cours de réalisation et une (01) non encore réalisées.

Les mesures en cours de réalisation concernent notamment : (i) la classification administrative et économique en cours d'implémentation dans le SIGFiP ; (ii) l'actualisation du manuel de procédure budgétaire en cours d'élaboration et qui comprendra la nouvelle NBE et (iii) le DPBEP pour le DOB en cours (les travaux ont démarré avec une formation sur l'ACC (GIZ).

Les facteurs de succès sont entre autres l'appui technique du Conseiller résident du FMI et L'organisation du personnel cadres en groupes de travail pour la mise en œuvre de la feuille de route.

c) La Direction des Finances (DF)

Les mesures inscrites à fin décembre 2015 sont au nombre de deux (02). Sur les 2 mesures, une (01) mesure est permanente et une (01) est en cours de réalisation.

Pour la conception du fichier unique de l'Etat pour la solde et les pensions, la DF recommande une assistance technique.

d) La Direction du Financement, du Contrôle et de l'Exécution du Plan (DFCEP)

Trois (03) mesures inscrites au 1^{er} semestre 2015 ont été entièrement réalisées et deux (02) nouvelles mesures ont été proposées pour être exécutées au second semestre 2015. Sur les 2 mesures, une (01) est réalisée et l'autre est en cours de réalisation.

Pour la période 2016-2018, la DFCEP entend prendre les dispositions pour permettre le passage dans le circuit des dépenses publiques de tous les projets de la Banque Mondiales au Togo. La mesure est en train d'être exécutée avec le contrôle des Demande de Retrait des Fonds à adresser la BM.

e) la Direction du Contrôle Financier

Les mesures à exécuter par la DCF à fin décembre 2015 sont relatives aux programmes 3 et 4. Au total, vingt (20) mesures ont été programmées, onze (11) mesures sont en cours de réalisation et neuf (09) mesures ne sont pas réalisées.

En ce qui concerne les mesures en cours de réalisation, il s'agit de : (i) finaliser le texte portant organisation de la Direction Nationale du Contrôle financier; (ii) finaliser et adopter le texte portant statut des contrôleurs financiers; (iii) élaborer l'instruction sur les missions du contrôleur financier résident en matière de comptabilité budgétaire; (iv) élaborer l'instruction portant instauration d'un visa en amont de la programmation budgétaire; (v) élaborer un projet de calendrier d'expérimentation de la déconcentration de la fonction d'ordonnateur principal des dépenses; (vi) renforcer la DCF en personnel, en matériel pour faire face aux exigences de la déconcentration du contrôle financier ; (vii) élaborer l'instruction sur le contrôle de la performance à intégrer dans le manuel du contrôle financier; (viii) élaborer et vulgariser le manuel de procédures du contrôleur financier; (ix) nommer les contrôleurs financiers résidents auprès des ordonnateurs (décisions d'affectation et roulement à prévoir) pour les ministères

prioritaires; (x) former sur le contrôle de la performance : initiation à l'élaboration des projets annuels de performance et à l'analyse des rapports annuels de performance; ((xi) redéployer progressivement le personnel du contrôle financier et de la Direction en charge de l'ordonnement.

f) La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)

Les interventions de la DGTCP sur le programme 3 concernent spécifiquement le volet "gestion de la Trésorerie et de la dette publique". Notons que ce programme vise à doter le Togo d'un cadre budgétaire crédible et fiable ainsi qu'à mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense.

Parlant de la gestion de la trésorerie, quarante deux (42) mesures ont été inscrites à fin décembre 2015 dont vingt trois (23) ont été réalisées, dix sept (17) en cours de réalisation et deux (02) non réalisées. Pour le compte de l'année 2016, la DGTCP entend : (i) signer les conventions de services entre l'Etat, l'UTB et les CCP ; (ii) fermer les comptes inactifs à solde débiteur dans les banques commerciales ; (iii) assurer la cohérence entre le plan de trésorerie et le PEC et PPM ; (iv) maîtriser les arriérés de paiement des établissements publics ; (v) utiliser la nouvelle maquette du plan de trésorerie par son alimentation avec les informations transmises par les points focaux ; (vi) réaliser l'adhésion du Trésor aux systèmes STAR et SICA UEMOA et (vii) reporter quotidiennement au ministre chargé des finances le solde consolidé des comptes du Trésor dans les livres de la BCEAO.

Pour ce qui concerne la gestion de la dette publique, dix (10) mesures ont été inscrites à fin décembre 2015 par la DDP. Cinq (05) mesures ont été réalisées, deux (02) en cours de réalisation et trois (03) non réalisées. Les facteurs de succès se résument: (i) à l'assistance technique de l'AFRITAC de l'ouest dans l'analyse de viabilité de dette et dans l'analyse des indicateurs de coûts et risques et (ii) aux mesures administratives relatives à la rédaction du rapport analytique de la gestion de la dette assurée par la DDP et à sa publication sur le site www.togoreforme.com par le SP-PRPF.

Programme 4 : renforcement du contrôle

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. La mise en œuvre de ce programme est assurée par l'Inspection Générale d'Etat (IGE), l'Inspection Générale des Finances (IGF) et la Cour des Comptes (CdC).

a) L'Inspection Générale d'Etat et l'Inspection Général des Finances (IGE, IGF)

Les mesures inscrites par ces deux structures au titre à fin décembre 2015 sont au nombre de 6. Sur les 6 mesures, (4) mesures ont été réalisées, une (1) est en cours de réalisation et l'autre non réalisée. La mesure non réalisée concerne le renforcement des effectifs de l'IGF et de l'IGE en inspecteurs et vérificateurs.

Pour ce qui est de nouvelles mesures, l'IGE et l'IGF proposent (1) l'élaboration d'une stratégie globale de contrôle administratif et (2) la révision des textes de l'IGE et de l'IGF.

b) La Cour des Comptes (CdC)

En 2015, la Cour des Comptes a programmée 6 mesures. Parmi les six mesures, deux (2) sont réalisées, une (01) partiellement réalisées et deux (02) non réalisées.

S'agissant des perspectives de la Cour des Comptes, il est prévu (1) la réception des comptes de gestion des CPE puis la production du rapport sur l'exécution Lolf 2015 et les observations sur le projet LdR ; (2) la production du rapport public 2014 ; (3) la poursuite du recrutement et formation des assistants de vérification et du personnel administratif et (4) la poursuite des travaux de construction du siège de la CdC.

Programme 5 : informatisation des services financiers

La mise en œuvre de ce programme permettra de rendre l'administration financière plus performante, transparente puis fiable avec les TIC.

La situation sur les mesures de ce programme relatif à l'informatisation des services financiers à fin décembre 2015 conformément à la mise en œuvre de la feuille de route sur le nouveau cadre légal GFP se présente comme suit : 41 mesures ont été programmées, 20 mesures (49%) sont réalisées ; quinze (15) (37%) mesure sont partiellement réalisées et 6 mesures (15%) non réalisées.

Les mesures non encore réalisées concernent (i) l'étude pour la mise en place d'un fichier unique solde-fonction publique et une interface avec le fichier pension de la CRT; (ii) l'intégration dans le SIGFiP, la nomenclature des pièces justificatives des dépenses ; (iii) l'informatisation de la comptabilité matière ; (iv) l'étude sur les conditions de dématérialisation de l'administration financière et (v) l'adaptation des textes à l'archivage électronique.

Programme 6 : marchés publics

Au titre des mesures inscrites à ce programme à fin décembre 2015 par la DNCMP et l'ARMP, trois (03) mesures ont été réalisées. Il s'agit de (i) la mise en place des acteurs institutionnels de la commande publique notamment la déconcentration de la DNCMP et l'affectation du personnel additionnel à la DNCMP; (ii) l'amélioration de la qualité de la commande publique avec l'institution au sein des AC la préparation des PPM avant l'année d'exécution et le versement des indemnités aux membres des organes de gestion des marchés publics des autorités contractantes de l'Administration publique; (iii) la promotion de la transparence dans la passation des marchés publics (publications, la régulation des MP et les sensibilisations à travers les médias).

En ce qui concerne les perspectives, il s'agit de poursuivre l'opérationnalisation du SIGMAP (formation en mai 2016) et la déconcentration de la DNCMP, de finaliser de la relecture du CMP en prenant en compte des recommandations de PEMFAR 2015.

Programme 7 : déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation

Ce programme vise à rapprocher l'administration financière de la population en renforçant la responsabilité des acteurs dans toutes les étapes d'exécution des dépenses et des recettes.

Quatorze (14) mesures programmées pour l'année 2015 contre huit (08) en 2014 et huit (08) en 2013. Sur ces 14 mesures, cinq (05) mesures ont été réalisées soit 36%, neuf (09) mesures sont partiellement réalisées, soit 64%.

La formalisation de l'observatoire des finances locales n'a pas été effective en 2015.

En terme de réalisations, un groupe de travail a été mise en place et est chargé de (i) valider les documents de réformes des finances locales; (ii) mettre en place un plan de gestion du fichier du contribuable et celui de la mobilisation des recettes locales.

Les facteurs ayant contribué au succès de la mise en œuvre de cette mesure sont notamment la forte implication de tous les acteurs ; l'accompagnement du groupe technique à la mise en œuvre des différentes mesures ; le recrutement des consultants dans le cadre du ProDeG; l'appui au processus de vulgarisation du guide du contribuable dans les communes de Tsévié, Sokodé et Kpalimé ; l'organisation de l'atelier du 17 au 28 août 2015 à Kpalimé pour la formation des membre de pool de formateur ; etc.

Programme 8 : amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire

Ce programme vise l'amélioration de la transparence et de la lisibilité des données sur la gestion des finances publiques à travers la tenue de la comptabilité publique, la reddition des comptes, et la présentation de la loi de règlement.

Quarante huit (48) mesures ont été inscrites à fin décembre 2015 par la Direction de la Comptabilité pour la mise en œuvre. Trente une (31) mesures ont été réalisées, douze (12) en cours de réalisation et cinq (05) non réalisées.

Pour renforcer la programmation, des propositions de nouvelles mesures ont été faites notamment l'adoption du projet de décret portant comptabilité matières, la vulgarisation des textes en matière financière et comptable à travers le nouveau site web du MEF, la nomination d'un receveur national ou d'un agent comptable et la poursuite de la mise en place de la comptabilité en partie double.

Programme 9 : renforcement des capacités

Ce programme s'intéresse au renforcement des capacités des fonctionnaires du MEFPD surtout dans le domaine des finances publiques. Il comporte 71 mesures transversales étant donné que d'autres services ont aussi dans ce programme leurs actions de formation. Ainsi sur les 71 mesures, 17 mesures n'ont pas été réalisées, soit 24% ; 37 sont en cour de réalisation soit 52% et 17 ont été réalisés soit 24%.

En ce qui concerne les mesures non réalisées, il s'agit de (i) l'organisation de la formation continue des agents du cadastre ; (ii) l'amélioration des moyens de travail des structures ; (iii) la Création d'un corps de contrôleurs financiers avec une formation adéquate et (iv) la formation des utilisateurs des logiciels métiers.

4. QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS

N°	RECOMMANDATIONS	ECHEANCE	STRUCTURES RESPONSABLES
1	Prendre un texte pour encadrer les relations fonctionnelles entre l'OTR et le trésor public	Fin septembre	DGTCP/OTR
2	Appuyer les petits contribuables pour la préparation des documents de déclaration des impôts	Fin juin	OTR
3	Respecter le calendrier budgétaire et adresser un courrier à l'assemblée nationale pour le dépôt de son budget dans les délais	04 octobre	DB
4	Clarifier la notion de mandat de négociation au profit de tous les acteurs impliqués dans l'organisation des conférences budgétaires	Fin juin	DB
5	Organiser les réunions techniques avec les services du FMI sur le budget de l'Etat à travers la vidéoconférence	Fin septembre	DB/FMI
6	Mettre en place plusieurs groupes de travail pour l'élaboration des textes et l'actualisation du manuel de procédures budgétaires en impliquant tous les services concernés	15 avril	DB
7	Préparer des modules de formation à l'endroit des ordonnateurs et définir un calendrier des formations étalé sur l'année 2016	Fin juillet	DCF/DF/DGTCP
8	Informar le Directeur de Cabinet du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement pour réactiver les réunions du comité sectoriel Gouvernance Economique	Fin avril	ST/SCAPE/DC MEFPD/SP-PRPF
9	Faire une note au Ministre d'Etat pour que le projet de décret portant comptabilité matière soit retirer et valider par l'ensemble des parties prenantes puis recueillir l'avis de conformité de la Commission de l'UEMOA	04 avril	DGTCP
10	Transmettre le projet de décret portant régime financier des collectivités territoriales à la commission de l'UEMOA pour avis de conformité	Fin avril	DGTCP
11	Prendre les dispositions pour nommer les régisseurs d'avance dans tous les départements et institutions afin de régulariser la situation des comptables de fait	Fin novembre	DGTCP
12	Transmettre au SP-PRPF : * le projet de texte du cadre de coordination des corps de contrôle administratif de l'IGF/IGE * les projets de textes relatifs au renforcement des attributions et fonctionnement de l'IGF	04 avril	IGE/IGF
13	Accélérer la révision du Code des marchés publics et le faire adopter	Fin décembre	ARMP/DNCMP

14	Mettre en place une équipe de négociation avec les banques commerciales pour annuler les soldes débiteurs et procéder à la fermeture des comptes débiteurs de l'Etat	15 avril	DGTCP/SP-PRPF
15	Mettre en place une équipe pour aider la cellule de contrôle des effectifs et de la masse salariale pour proposer les réformes à mettre en œuvre en vue de régler les problèmes relatifs à la solde et à la Fonction Publique	Fin avril	DF/DCF
16	Former les contrôleurs financiers sur l'analyse des risques financiers à l'élaboration du budget de l'Etat	Fin juillet	DCF
17	Actualiser les textes de la CdC pour les adapter aux nouvelles directives de l'UEMOA	Fin décembre	CdC
18	Faire le plaidoyer auprès des plus hautes autorités pour que le Premier Président prête serment devant le Président de la République	Fin décembre	CdC
19	Appuyer la DGTCP pour accéder au code Swift	Fin décembre	SP-PRPF/DGTCP
20	Vulgariser le plan de formation élaboré en matière des finances publiques au profit de tous les agents de l'administration publique	Fin décembre	CTF/DAC
21	Mettre à la disposition du CTF les ressources nécessaires pour la mise œuvre du plan de formation	Fin décembre	DB
22	Adapter l'application solde An 2000 à la nouvelle nomenclature administrative et économique	Fin décembre	CI-DF
23	Acquérir le data center pour la réécriture du SIGFIP	Fin juillet	CI-DB
24	Systématiser la fréquence de réunions entre OTR, DGTCP et la CI dans le cadre de dialogue entre les systèmes informatiques de l'OTR et du SIGFIP et formaliser le comité	Fin juillet	CI-DB
25	Actualiser le PA-RGFP sur la base des résultats du PEFA, PEMFAR, DEMPA et PIMA	Fin juillet	SP-PRPF/Correspondants thématiques

5. CINQUIEME PARTIE : CEREMONIE DE CLOTURE

La cérémonie de clôture a été présidée par **Monsieur Agbénoxévi Kofi PANIAH** représentant le Secrétaire Permanent. Il a remercié et félicité les participants pour leurs diverses contributions importantes pour la réussite des réformes au Togo. Il les a également exhortés à poursuivre la mise en œuvre des réformes programmées au titre de l'année 2016.

Les rapporteurs