

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail - Liberté - Patrie



MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

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

(SP-PRPF)

DOCUMENT DE STRATEGIE DES REFORMES AU TOGO

AXE 1 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

AXE 2 : PROMOTION DU SECTEUR PRIVE

AXE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITES

AXE 4 : GOUVERNANCE LOCALE

SEPTEMBRE 2010

Table des matières

Liste des graphiques et figure	7
Liste des encadrés.....	7
I.GENERALITES	8
1.1. Introduction.....	8
1.2. Contexte	9
1.2.1. Contexte économique et financier.....	9
1.2.2. Contexte social	10
1.3. Justification des réformes	11
1.4. Démarche méthodologique d'élaboration de la stratégie des réformes.....	12
1.5. Etat des lieux	13
1.5.1 Synthèse du diagnostic des finances publiques	13
1.5.2 Synthèse du diagnostic des autres secteurs.....	14
1.6. Réformes menées de 2006 à 2009.....	16
1.7. Défis.....	17
1.7.1. Modernisation du système des finances publiques	17
1.7.2. Atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)	17
1.7.3. Construction des infrastructures au Togo.....	17
1.7.4. Renforcement de la gouvernance	18
1.8. Vision des réformes.....	18
1.9. Champ couvert par les réformes.....	18
1.10. Objectifs des réformes	18
1.11 Piliers du DSRP-C	18
1.12 Axes des réformes	18
II. AXE 1 : Stratégie de Réforme de la Gestion des Finances Publiques (SGFP) et plan d'actions 2010-2012	19
2.1. Objectif de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques.....	19
2.2. Démarche méthodologique d'élaboration de la stratégie de réforme de gestion des finances publiques (SGFP)	19
2.3. Résultats attendus et programmes.....	20

Programme 1 : Cadre juridique des finances publiques	20
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources	20
Programme 3 : Prévision, programmation et exécution budgétaire	22
Programme 4 : Renforcement du contrôle budgétaire.....	23
Programme 5 : Informatisation des services financiers.....	24
Programme 6 : Marchés publics.....	24
Programme 7 : Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation.....	26
Programme 8 : Amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de la restitution des données de l'exécution budgétaire	27
Programme 9 : Renforcement des capacités	28
2.4. Dispositif institutionnel du pilotage de la réforme des finances publiques.....	28
2.5. Suivi-évaluation de la réforme des finances publiques.....	29
2.6. Horizon temporel de la SGFP	29
2.7. Principes directeurs de la SGFP	30
2.7.1. Priorisation des activités	30
2.7.2. Responsabilisation des acteurs	30
2.7.3. Plan d'Actions de mise en œuvre de la Stratégie de réformes de la Gestion des Finances Publiques	30
2.7.4. Partenariat.....	30
2.7.5. Unicité du pilotage de la mise en œuvre des actions de réformes.....	31
2.8. Financement des réformes.....	31
2.9. PLAN D' ACTIONS DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES 2010-2012	32
III. AXE 2 : Promotion du secteur privé	54
3.1. Promotion des investissements privés.....	54
3.1.1. Amélioration du climat général des affaires	54
3.1.2. Amélioration du cadre institutionnel des affaires.....	55
3.1.3. Renforcement du partenariat public- privé	55
IV. AXE 3 : Renforcement des capacités.....	55

4.1. Renforcement des capacités institutionnelles	55
4.2. Accès aux services sociaux de base	56
V. AXE 4 : Gouvernance locale	57
VI. Relations entre les réformes et le DSRP-C	57
VII. Dispositif institutionnel du pilotage des réformes.....	58
VIII. suivi-évaluation	59
IX. Conclusion	61

Sigles et abréviations

ACCT	Agent Comptable Central du Trésor
APG	Accord Politique Global
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
DB	Direction du Budget
CDMT	Cadre de Dépense à Moyen Terme
CNADI	Comité National d'Apurement de la Dette Intérieure
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CPIA	Country Policy and Institutional Assessment
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DNCMP	Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DSRP-C	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPN	Etablissement Public National
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FMI	Fonds Monétaire International
FEC	Facilité Elargie de Crédit
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
GFP	Gestion des Finances publiques
IFU	Identifiant Fiscal Unique
IGF	Inspection Générale des Finances
IGT	Inspection Générale du Trésor

IDH	Indice de Développement Humain
Initiative PPTÉ	Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés
IPC	Indice de Perception de la Corruption
Km ²	Kilomètre carré
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MASSN	Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale
MATDCL	Ministère de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MCPSE	Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé
MDHCDFC	Ministère des Droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie et de la Formation Civique
MEAHV	Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hydraulique Villageoise
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEPSA	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation
MERF	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MIZFIT	Ministère de l'Industrie, de la Zone Franche et des Innovations Technologiques
MJCRIR	Ministère de la Justice, chargé des Relations avec les Institutions de la République
MME	Ministère des Mines et de l'Energie
MAPPDAT	Ministère auprès du PR, chargé de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MS	Ministère de la Santé
MSL	Ministère des Sports et des Loisirs

MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
MTP	Ministère des Travaux Publics
MT	Ministère des Transports
NSCT	Nouvelle Société Cotonnière du Togo
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PEMFAR	Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
PGT	Payeur Général du Trésor
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays Moins Avancés
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RGT	Receveur Général du Trésor
SIGFiP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SP-PRPF	Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers
TBS	Taux Brut de Scolarisation
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USD	Dollar des Etats Unis d'Amérique

Liste des graphiques et figure

Graphique N°1	Evolution de la pression fiscale au Togo
Graphique N°2	Tendances de l'aide publique au développement accordée au Togo (En millions d'USD)
Graphique N°3	Indice de perception de la corruption
Figure1	Schéma du dispositif du pilotage des réformes

Liste des encadrés

Encadré n°1	Loi de finances dans les pays de l'UEMOA
Encadré n°2	Code de transparence de l'UEMOA
Encadré n°3	Normes internationales de contrôle
Encadré n°4	Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide
Encadré n°5	Subdivision territoriale du Togo

I.GENERALITES

1.1. Introduction

Situé en Afrique de l'ouest, le Togo a une superficie de 56 600 Km² pour une population estimée à 5,6 millions d'habitants en 2009. Cette population est caractérisée par une forte proportion de jeunes (43,7%) âgés de 15 ans en moyenne. Elle est composée de 51% de femmes et de 49% d'hommes. Le taux d'accroissement naturel annuel de celle-ci est de l'ordre de 2,4 % et la densité moyenne est de 98 habitants au Km². La répartition géographique de la population montre qu'elle se concentre en milieu rural (63%) malgré une urbanisation en progression de 5,2% par an.

Un séminaire national sur la relance de l'économie togolaise a été organisé en décembre 2005 afin de diagnostiquer les problèmes qui freinent le développement économique au Togo. En outre, le gouvernement, en collaboration avec ses partenaires au développement, a organisé un diagnostic du système de finances publiques à travers la méthodologie « Public Expenditure and Financial Accountability » (PEFA) en 2008. Le pays a aussi bénéficié en 2009 de l'évaluation de la gestion de ses finances publiques suivant la méthodologie « Public Expenditure Management and Financial Accountability Review » PEMFAR (Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière), à la suite de celle réalisée en 2006. Ces deux outils de diagnostic ont permis de disposer des informations sur les forces et les faiblesses de l'administration togolaise en particulier, l'administration en charge de l'économie et des finances. De même, plusieurs départements ministériels ont réalisé, avec l'appui des experts, des études diagnostiques qui ont permis de relever les forces et les faiblesses tant institutionnelles qu'humaines et matérielles de ces départements. L'ensemble de ces informations ont montré la nécessité de la conduite des réformes dans l'administration publique togolaise.

De même, le Togo a adopté en juin 2009, en conseil des ministres, le Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C) dans lequel, sont traduites les ambitions du gouvernement. Le DSRP-C est assorti d'un Plan d'Actions Prioritaires dans lequel des mesures sont définies pour l'atteinte des objectifs définis par le gouvernement.

Les efforts du gouvernement en matière de réformes se sont traduits par l'atteinte du point de décision de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (Initiative PPTE) en novembre 2008. Le point d'achèvement est prévu pour 2010.

La crise socio politique des années 1990 qu'a connue le pays, a entraîné un ralentissement de l'activité économique et a conduit le gouvernement à s'engager dans un vaste chantier de réformes depuis 2006. Pour mener à bien ces réformes, le gouvernement a mis en place, par décret pris en conseil des ministres en février 2008, au sein du Ministère de l'Economie et des Finances une structure dénommée « Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) » dont le premier responsable a rang de Secrétaire d'Etat.

La présente stratégie des réformes est élaborée en vue de permettre au gouvernement d'atteindre des résultats tangibles de sa politique de développement. Elle donne les

orientations des réformes en vue de l'atteinte des objectifs du gouvernement à court, moyen et long termes.

Cette stratégie tient compte de l'environnement régional, national et international.

Elle s'intègre en droite ligne aux ambitions du gouvernement togolais. Elle prend en compte la politique sociale et économique du gouvernement.

Cette stratégie est accompagnée d'une matrice contenant les mesures des réformes ainsi que les indicateurs permettant de mesurer les résultats atteints.

Dans la présente stratégie, il faut entendre par réformes, des actions à conduire en vue d'un changement important de l'administration publique et du secteur privé en vue de l'amélioration de leur fonctionnement. C'est un changement de mentalités auquel les togolais doivent adhérer afin d'aboutir à une meilleure gouvernance économique et sociale.

1.2. Contexte

1.2.1. Contexte économique et financier

La situation économique du Togo depuis 2000 a évolué en dents de scie. Le Produit Intérieur Brut (PIB) a enregistré une croissance moyenne en terme réel de 1,4% de 2000 à 2008. Sur cette valeur de croissance, le secteur primaire a contribué pour 0,6% (l'agriculture à elle seule a contribué à hauteur de 0,2%). Le secteur secondaire a contribué pour 0,5% à la croissance sur la période. La contribution des services a été de 0,3%. Cette croissance observée est insuffisante pour réduire significativement la pauvreté.

Il est à retenir que pendant la période de reprise progressive de la coopération (2006 à 2008), la croissance réelle du PIB est passée de 2,0% en 2006 et en 2007 puis à 0,8% en 2008. Les réalisations de 2009 donnent une croissance de 3,2%. Les estimations prévoient une croissance de 3,3% en 2010.

Il faut noter que le pays s'est doté d'une zone franche à la fin des années 1980 en vue d'encourager l'implantation d'unités industrielles essentiellement orientées vers les exportations.

Quant au secteur des exportations, il est caractérisé par une gamme limitée des produits exportés. Les principaux produits d'exportation restent le clinker, le phosphate, le café, le cacao, le coton et le ciment, malgré un potentiel important dans l'agro industrie.

S'agissant des finances publiques, elles se sont caractérisées par des faiblesses relevées par les audits PEFA, PEMFAR et les missions d'assistance technique des donateurs.

Sur la période de 2006 à 2008, les recettes totales et dons ont cru en moyenne de 8,0% tandis que les dépenses et prêts net ont augmenté de 3,0%.

L'exécution du budget en 2008 s'est caractérisée par une réalisation des recettes et dons à hauteur de 249,9 milliards de FCFA contre une prévision de 229,9 milliards de FCFA correspondant à un taux de réalisation de 108,7%. En 2007, les recettes totales et dons se sont établis à 223,7 milliards de FCFA contre 213,2 milliards de FCFA en 2006. Il en résulte un taux de croissance des recettes et dons de 17,2% durant la période 2006-2008.

Les recettes totales hors dons se sont élevées en 2008 à 220,7 milliards de FCFA pour une prévision de 209,4 milliards FCFA soit un taux de réalisation de 105,4%. En 2007, elles se

situent à 203,3 milliards de FCFA contre 197,2 milliards de FCFA en 2006. On observe ainsi une croissance des recettes totales hors dons de 11,9% entre 2006 et 2008.

En 2008, les dépenses totales et prêts nets ont atteint 253,2 milliards de FCFA pour une prévision de 265,7 milliards de francs CFA soit un taux d'exécution de 95,3% contre 231,5 milliards de FCFA en 2007 et 238 milliards de FCFA en 2006 soit un taux de croissance de 6,4% entre 2006 et 2008.

Le financement du solde global hors dons, base caisse a été de 32,9 milliards de FCFA en 2008. Ce niveau de financement se compose de 9,7 milliards de FCFA d'apport intérieur et de 26,5 milliards de FCFA d'apport extérieur. En 2007, ce financement a été de 32,1 milliards de FCFA. Comparé à 2006, le niveau de financement a accru de 9,2% par rapport à 2008.

Ce niveau de réalisation des recettes et d'exécution des dépenses a permis de respecter certains critères de l'UEMOA tel que le solde budgétaire de base.

1.2.2. Contexte social

Le contexte social togolais est marqué par un apaisement de la situation sociopolitique suite aux négociations entre le gouvernement, les partis politiques, la société civile et le secteur privé qui ont abouti à la signature en août 2006, de l'Accord Politique Global (APG). En 2007, les élections législatives qualifiées de transparentes par la communauté internationale ont contribué à apaiser davantage le climat sociopolitique du pays.

La situation sociale est aussi caractérisée par la persistance de la pauvreté avec 61,7% de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté qui est estimé à 242 094 FCFA par an selon les enquêtes QUIBB en 2006. Toutefois, la pauvreté est un phénomène essentiellement rural, où 74,3% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté contre 36,7% en milieu urbain. L'incidence de la pauvreté au niveau national est marquée par des disparités régionales importantes.

De même, l'analyse selon le sexe montre que l'incidence de la pauvreté est plus prononcée dans les ménages dirigés par les hommes (64,2%) que dans ceux dirigés par les femmes (50,1%).

Le rapport annuel du PNUD sur le développement publié en 2009 place le Togo dans la catégorie des Pays les Moins Avancés (PMA). Il occupe la 159^{ème} place sur 182 en 2009 contre 147^{ème} sur 177 pays en 2006. Les valeurs de l'IDH ont été de 0,495 en 2006, et 0,499 en 2007 traduisant une amélioration des conditions de vie.

En matière d'éducation, le taux brut de scolarisation au niveau de l'enseignement primaire est marqué par une légère augmentation. Il est passé de 103 % en 1998 à 112 % en 2007, après un recul entre 1999 et 2006. Au niveau du premier cycle de l'enseignement secondaire, on observe une augmentation substantielle du taux brut de scolarisation qui passe de 31 % en 1998 à 58 % en 2007.

Le taux brut de scolarisation au second cycle du secondaire enregistre également une augmentation passant de 10 % en 1998 à 21 % en 2007

Les dépenses publiques dans le domaine de l'éducation ont représenté 3,5% du PIB en 2007. S'agissant de la santé, malgré les progrès observés dans la lutte contre les maladies évitables par la vaccination, l'état de santé de la population togolaise reste précaire. La plupart des

indicateurs socio-sanitaires n'ont pas affiché des signaux d'amélioration de la situation sanitaire en comparaison aux normes internationales.

L'espérance de vie à la naissance était 62,2¹ ans en 2007. Les indicateurs liés à la santé de la mère et de l'enfant se sont améliorés sensiblement. Le taux de mortalité infantile est resté presque identique entre 2000 et 2006. Il est passé de 78‰ en 2000 à 77‰ en 2006. Le taux de mortalité infanto-juvénile s'est amélioré sensiblement de 2000 à 2006 passant de 142‰ à 123‰. Le pourcentage des accouchements assistés est passé de 49% à 62%.

Le taux de prévalence de VIH-SIDA s'est aussi amélioré durant la période 2000 à 2008. Il passe respectivement de 5,9% à 3%.

Les dépenses publiques dans le domaine de la santé ont représenté 6,9% des dépenses gouvernementales en 2006.

S'agissant de l'eau potable, 39% de la population y ont accès. De même, la disparité d'accès à l'eau potable entre les pauvres et les riches est relativement faible. En effet, 41% des pauvres ont accès à l'eau potable contre 54,3% pour les non pauvres.

Les régions Centrale et de la Kara sont les mieux servies avec respectivement 45% et 43% de la population potentielle desservie en eau potable. Elles sont suivies des régions Maritime et des Plateaux avec des taux respectifs de 33% et 29%. La région des Savanes est la plus défavorisée. Elle enregistre une population potentielle desservie en eau potable de 26%.

1.3. Justification des réformes

Avec la crise socio politique des années 1990, la coopération entre le Togo et ses principaux partenaires au développement était suspendue. L'aide publique au développement avait été considérablement réduite. Cette insuffisance d'apport extérieur a contribué à la baisse des investissements conduisant à des impacts négatifs sur l'activité économique, sociale et administrative.

De nos jours, la situation du Togo s'est normalisée avec le retour de la communauté financière internationale dans le pays depuis les élections législatives de 2007.

Conscient que la reprise de la coopération avec les PTF doit être consolidée et face au défi de développement du Togo, le gouvernement a trouvé la nécessité de renforcer la gouvernance telle que déclinée dans le premier pilier du Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C) qui a été adopté le 20 juin 2009. Cette ambition exige la mise en œuvre de réformes dans différents secteurs de l'administration publique. En effet, les évaluations de l'administration ont révélé des dysfonctionnements institutionnels et des insuffisances en capacités humaines et matérielles.

Les conditions pour atteindre le point d'achèvement qui marque le début effectif de l'allègement de la dette extérieure dans le cadre de l'Initiative PPTE exigent du Togo des réformes dans plusieurs secteurs. Ces mesures ou « déclencheurs » devant conduire à l'allègement de la dette extérieure doivent faire l'objet d'une attention particulière tant au niveau du suivi, du dispositif du suivi que de leurs réalisations.

Sur le plan sous régional, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, a élaboré en 2009, de nouvelles directives dont la date d'applicabilité effective est fixée pour 2017. Il faut

¹. Rapport sur le développement humain 2009

rappeler que le Togo n'arrivait pas à appliquer correctement les anciennes directives de l'UEMOA en matière de finances publiques.

De même, la coopération internationale est marquée par la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide publique au développement complétée par le forum d'Accra en 2008. Les dispositions de cette déclaration exigent des pays bénéficiaires de l'aide, la mise en place d'un système transparent et crédible de gestion des finances publiques répondant aux standards internationaux. C'est une invitation aux pays bénéficiaires à réformer leur système des finances publiques. Dans ce contexte, le Togo ne pourra se soustraire à une réforme de son système des finances publiques.

La rareté des ressources face aux besoins importants dans le cadre de la lutte contre la pauvreté exige du Togo, l'association du secteur privé à la réalisation des programmes de développement. Cependant, le climat des affaires au Togo reste à améliorer en vue d'attirer les investisseurs. En effet, le Togo occupe le 165^{ème} rang sur 183 pays notés dans le monde selon le rapport « Doing Business 2010 » publié par la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale (SFI).

Comparé aux pays de l'Afrique au sud du Sahara, le Togo occupe le 30^{ème} rang sur 46 pays dans le classement.

Par rapport aux pays de l'UEMOA, le Togo occupe la 4^{ème} place sur 8 pays.

1.4. Démarche méthodologique d'élaboration de la stratégie des réformes

La démarche méthodologie d'élaboration de la stratégie des réformes au Togo peut se subdiviser en deux composantes. Celle relative aux finances publiques et les autres réformes.

Pour ce qui concerne les finances publiques², la démarche a consisté à diagnostiquer le système à travers les standards internationaux et les recommandations des missions techniques des donateurs.

Pour ce qui concerne les autres départements ministériels et institutions, plusieurs études d'évaluation de la performance ont été réalisées en vue de disposer des informations sur leurs forces et faiblesses.

Par la suite, des éléments de réformes ont pu être identifiés à partir des conclusions des études diagnostiques dont la mise en œuvre devrait conduire à une amélioration de la gouvernance dans tous les secteurs de l'administration publique togolaise en vue d'aider le secteur privé à se développer.

De même, la volonté politique exprimée par le Chef de l'Etat dans la mise en œuvre des réformes a conduit à créer par décret N°2008-31/PR du 15 février 2008 le Secrétariat Permanent pour le suivi des politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF). Pour le suivi de l'ensemble des réformes, le gouvernement a responsabilisé cette structure. A cet effet, le Comité de suivi des réformes a été mise en place par l'arrêté N°154/MEF/SP-PRPF du 19 juin 2008. Ce Comité est présidé par le secrétaire permanent chargé du suivi des politiques de réformes et des programmes financiers et est composé des directeurs généraux et centraux du Ministère de l'Economie et des Finances, de celui en charge de la

² La démarche d'élaboration des réformes des finances publiques est détaillée dans le volet consacré spécifiquement aux finances publiques

Planification du Développement et de l'Aménagement du Territoire ainsi que des secrétaires généraux de ministères sectoriels (travaux publics, agriculture, mines et énergie). Pour faciliter la coordination, chaque ministère a désigné son point focal chargé des réformes. Ces points focaux ont été constitués dans tous les départements ministériels par l'arrêté N° 109/MEF/SP-PRPF du 23 avril 2010.

Le gouvernement souhaite responsabiliser les acteurs dans l'identification et la mise en œuvre des réformes. A cet effet, les ministères ont élaboré leurs matrices de réformes et les ont validées en interne. Ces mesures de réformes ont été ensuite transmises au Comité de suivi des réformes qui, à son tour, les a examinées et validées en présence desdits ministères. Enfin, l'ensemble des matrices des départements ministériels a été consolidé en une matrice unifiée pour s'assurer de la cohérence et des interactions entre les différentes réformes des ministères. Cette matrice unifiée a été validée lors de l'atelier national du 23 au 25 mars 2010 à Lomé. Cet atelier a regroupé les représentants des départements ministériels, les partenaires techniques et financiers, la société civile et le secteur privé.

1.5. Etat des lieux

1.5.1 Synthèse du diagnostic des finances publiques

Le diagnostic des finances publiques élaboré à travers la méthode PEFA a révélé des insuffisances importantes dans la Gestion des Finances Publiques (GFP) sur la période de 2005 à 2007. Sur les 31 indicateurs³ que compte la méthode PEFA, le Togo a obtenu des faibles notes pour la plupart de ces indicateurs. Les évaluations PEFA portent sur la crédibilité du budget, la transparence, le cycle budgétaire et les pratiques des bailleurs de fonds. Les notes attribuées varient de A à D avec des sous composantes (A est la meilleure note et D la plus mauvaise).

Récapitulatifs des notes PEFA obtenues par le Togo

Notes finales obtenues par le Togo PEFA 2008 pour la gestion de la période 2005-2007	Total
D	10
D+	8
C	6
C+	2
B	2
No score	3
Total	31

Source : Rapport Etude PEFA 2008

Les recommandations issues de ce diagnostic ont connu une mise en œuvre timide en 2006 à cause des insuffisances de ressources humaines et d'une méthodologie claire de conduite des réformes. Néanmoins, des réformes ont été élaborées dans le cadre de la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) du FMI visant essentiellement à la

³ La méthode PEFA comporte 28 indicateurs pour apprécier la performance de la gestion des finances publiques relevant de la responsabilité du gouvernement et 3 indicateurs pour apprécier la performance des bailleurs de fonds. www.pefa.org

réduction des procédures dérogatoires, la mise en place du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP), de même que la réorganisation du trésor et la mise en place de la cour des comptes au Togo.

De même, Public Expenditure Management and Financial Accountability Review (PEMFAR) « Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière » de l'Etat, réalisée en 2009, n'a pas constaté d'amélioration significative des insuffisances relevées par l'étude PEFA de 2008. Cela pourrait s'expliquer par la durée relativement courte pour espérer des résultats tangibles des réformes.

1.5.2 Synthèse du diagnostic des autres secteurs

Le diagnostic sectoriel a été fait lors du séminaire national pour la relance de l'économie tenu à Lomé du 19 au 21 décembre 2005. Ce séminaire a été l'occasion de passer en revue les secteurs pour identifier les points de faiblesses nécessitant des réformes.

La Revue des Besoins en matière de Politiques de Développement (DPNR) conduite par la Banque Mondiale en 2008 a permis de déceler les forces et les faiblesses des ministères sectoriels. De même, le Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (2009) a diagnostiqué les ministères sectoriels et a ainsi permis de disposer des informations sur leurs forces et les faiblesses. Toutefois, les besoins de réformes concernant certains domaines d'activités sont évidents et ne nécessitaient pas une étude préalable.

Ainsi, la synthèse du diagnostic des autres secteurs se présente comme suit:

Au niveau de l'agriculture, les principales préoccupations révélées par le diagnostic restent la faible productivité du travail agricole, la vulnérabilité du secteur aux aléas climatiques et aux variations des cours des produits d'exportation, la non maîtrise de l'eau, le cadre institutionnel et les difficultés d'accès au financement.

Au niveau du secteur minier, la principale faiblesse du secteur est l'insuffisance des investissements, de recherche et d'exploitation de nouvelles ressources minières et le manque de capacités humaines et matérielles.

Pour ce qui est du secteur du commerce et des services, le diagnostic a identifié comme point de faiblesses, la sous diversification du secteur et la prépondérance des opérateurs de la petite économie ou de l'économie traditionnelle. Ce secteur est également marqué par un déséquilibre entre les importations pour les besoins intérieurs et les exportations. De même, les exportations concernent quelques produits essentiellement agricoles sans transformation préalable qui diminue la valeur ajoutée des produits exportés par le Togo.

En ce qui concerne le secteur du tourisme, les conclusions du diagnostic révèlent l'inadéquation des structures d'accueil par rapport à la demande, et le faible développement des sites touristiques ainsi que des capacités humaines.

Du côté du secteur des infrastructures de base, la situation du Togo est marquée par un sous équipement et une disparité régionale.

Les infrastructures de transport sont caractérisées par un réseau routier inter Etat, interurbain et intra urbain insuffisant. Le problème de la qualité des travaux réalisés sur les routes togolaises a été posé et nécessite des études ou audits afin de proposer des solutions correctives.

Au niveau de l'énergie, une des insuffisances du secteur est la faible capacité de production intérieure face à la demande. La production intérieure est assurée par des centrales thermiques et un barrage hydroélectrique. Le coût de production de l'électricité est élevé en comparaison avec certains pays de la sous région ouest africaine. De ce fait, le Togo dépend de l'extérieur en matière d'électricité notamment le Ghana, le Nigéria et la Côte d'Ivoire pour son approvisionnement. Ces importations présentent un avantage en termes de prix au consommateur, mais des inconvénients ont pu être constatés en 1998 et en 2005 suite au délestage pratiqué par les pays fournisseurs d'électricité au Togo.

Le Togo importe la totalité des produits pétroliers en vue de satisfaire sa demande intérieure. De ce fait, à l'instar de nombreux autres pays, le Togo subi les conséquences des fluctuations des cours du pétrole. Ces fluctuations contribuent au développement du marché noir de carburant.

L'ensemble de ces importations contribuent à aggraver le déficit de la balance commerciale. Pour ce qui concerne le secteur de l'eau et de l'assainissement, le diagnostic montre une insuffisance de la production et du réseau de distribution. Il en est de même des textes réglementaires du secteur qui restent à améliorer.

Le domaine des technologies, de l'information et de la communication, est caractérisé par un accès limité de certaines régions du pays aux moyens de communication et d'information. De même, à l'intérieur des régions, l'accès des agents économiques reste limité. Il a été également constaté le niveau élevé des coûts de communication.

Le secteur privé connaît d'énormes difficultés suite à la crise sociopolitique.

L'environnement politique, souvent caractérisé par des troubles au lendemain des élections, n'encourage pas les investissements. De même, les coûts des facteurs de production rendent les entreprises moins concurrentielles que celles de certains pays de la sous région ouest africaine. L'accès au financement constitue aussi une des entraves au développement du secteur privé au Togo. Le cadre institutionnel du secteur privé n'encourage pas les investisseurs et des réformes doivent être menées.

Au niveau de la santé, les principales faiblesses révélées dans les diagnostics restent l'insuffisance de personnel qualifié de santé, l'inadéquation de la qualification aux besoins des services sanitaires. Le diagnostic a révélé aussi des insuffisances institutionnelles et de financement du secteur afin de disposer de plateaux techniques adéquats pour faire face aux besoins.

S'agissant de l'éducation, les difficultés restent la qualité de l'éducation, les insuffisances des infrastructures.

En outre, le schéma organisationnel des départements ministériels reste à améliorer pour tenir compte des besoins du moment. D'où l'urgence de la restructuration des ministères et de certaines institutions.

De même, la faible population ajoutée au faible pouvoir d'achat ont induit un marché intérieur étroit, entravant le développement des petites entreprises domestiques et conduisant à une faible concurrence intérieure.

Le diagnostic montre bien la nécessité de mener des réformes au Togo. Les difficultés que rencontre le Togo sont surmontables au regard du potentiel de production de biens et services et d'exportation des matières premières.

1.6. Réformes menées de 2006 à 2009

Face au constat cité plus haut, le gouvernement a conclu un programme de référence avec le Fonds Monétaire International (FMI) en novembre 2006 dans lequel il a fait des efforts en matière de la gestion des finances publiques. Ces efforts ont permis au pays de bénéficier en avril 2008, d'un accord triennal au titre de la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance (FRPC) et d'atteindre le point de décision en novembre 2008.

De même, le gouvernement a adopté en 2008, la stratégie globale de l'apurement de la dette intérieure après un recensement réalisé par un cabinet indépendant. Pour rendre opérationnel cette stratégie, le gouvernement a mis en place un Comité National de d'Apurement de la Dette Intérieure (CNADI) chargé de définir les mesures concrètes désendettement de l'Etat vis-à-vis des agents économiques. La CNADI est composé de représentants de l'administration, du secteur privé et de la société civile.

Dans le souci d'atteindre le point d'achèvement de l'Initiative Pays Pauvre très Endettés (PPTE) en 2010, les autorités togolaises ont pris un certain nombre de mesures notamment, l'élaboration du Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP- C), à travers un processus participatif. Ce document a été validé le 11 avril 2009 et adopté par le Gouvernement en Conseil des Ministres le 20 juin 2009. Le Programme d'Actions Prioritaires (PAP), traduisant les orientations du DSRP-C a été élaboré et validé le 25 novembre 2009.

Le gouvernement a procédé à l'installation d'une Cour des Comptes en 2009. La loi portant statut des magistrats de cette cour des comptes a été adoptée par l'Assemblée Nationale et promulguée par le Président de la République. A cet effet, 27 juges de cette cour ont été nommés par décret en conseil des ministres le 24 juin 2009 et ont prêté serment puis pris fonction le 24 septembre 2009. La Cour des Comptes a entamé ses activités et les premiers travaux ont été soumis à l'Assemblée Nationale en 2010.

L'Assemblée Nationale a voté également le 26 juin 2009 la loi sur la passation des marchés publics. Le décret d'application de cette loi a été pris par le gouvernement en conseil des Ministres le 11 novembre 2009 et les principaux responsables sont nommés.

Dans le cadre de la réforme du trésor en vue d'améliorer la gestion de la trésorerie et de produire des données fiables et cohérentes sur l'exécution du budget, les autorités togolaises ont procédé à la nomination de trois (3) comptables principaux à savoir l'Agent Comptable Central du Trésor (ACCT), le Payeur Général du Trésor (PGT), le Receveur Général du Trésor (RGT). De même, au niveau déconcentré, les trésoreries régionales ont été créées et rendues fonctionnelles à travers la prise de fonction des trésoriers régionaux nommés en conseil des ministres.

En ce qui concerne le secteur des phosphates, le gouvernement a réalisé en 2009, un audit stratégique en vue de l'élaboration d'une stratégie globale de développement du secteur. Cette stratégie a été adoptée en mars 2010 par le Gouvernement. De même, l'audit de la filière coton a été réalisé et la mise en œuvre d'autres réformes dans le secteur a conduit à

la dissolution de la SOTOCO et à la création de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) en février 2009.

En vue d'atteindre le point d'achèvement de l'Initiative PPTE en 2010, le gouvernement a réalisé un certain nombre de réformes structurelles et conjoncturelles devant permettre de satisfaire les exigences des partenaires de l'initiative PPTE.

A cet effet, le gouvernement a réussi à maintenir un cadre macroéconomique stable qui est souvent référencé dans les rapports des missions du FMI. De même, le gouvernement a mis en place un mécanisme pour le suivi des dépenses publiques pour la réduction de la pauvreté.

1.7. Défis

Les défis majeurs à relever sont nombreux.

1.7.1. Modernisation du système des finances publiques

Le gouvernement togolais fait face aux défis de modernisation de la gestion de ses finances publiques. Il s'agit de disposer d'un système de gestion des finances publiques répondant aux normes internationales. En effet, les rapports de l'étude PEFA et des missions d'assistance techniques des donateurs ont révélé des insuffisances importantes dans le système de gestion des finances publiques au Togo. Ce défi porte sur les aspects institutionnels, matériels, humains et organisationnels.

1.7.2. Atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

La communauté internationale a adopté en septembre 2000, lors du sommet du millénaire, huit (8) objectifs à atteindre en 2015 dans le monde. Ces objectifs répondent aux défis les plus importants du monde.

Le Togo s'est engagé à réaliser les objectifs du millénaire tels que définis par la communauté internationale. Les évaluations à mi-parcours des mesures du gouvernement pour atteindre ces objectifs montrent que le Togo ne pourra pas réaliser tous les objectifs qui restent un véritable défi.

1.7.3. Construction des infrastructures au Togo

La crise socio politique a eu pour corolaire, la contraction des investissements publics. Les insuffisances de financements extérieurs ont conduit le gouvernement à se concentrer sur les « dépenses de survie » notamment les dépenses de fonctionnement. Face à cette insuffisance de financements extérieurs, le gouvernement n'a donc pas été en mesure de continuer la construction et la réhabilitation des infrastructures notamment les routes. La conséquence est l'insuffisance des infrastructures nécessaires pour la réalisation des activités socio économiques du pays. Le défi de la mise en place des infrastructures interpelle le gouvernement à associer tous les acteurs de la vie économique et sociale dans la recherche des ressources nécessaires pour les investissements en infrastructures. Les opérateurs privés, la société civile, les collectivités territoriales ainsi que les partenaires techniques et financiers doivent être associés à la recherche de la solution à l'insuffisance des infrastructures.

Conscient de cette situation, le gouvernement a exprimé sa volonté de relever le défi des infrastructures en les classant parmi ses priorités définies dans le DSRP-C.

1.7.4. Renforcement de la gouvernance

La réalisation des objectifs du gouvernement est fortement conditionnée par l'amélioration de la gouvernance. C'est un défi qui s'adresse au gouvernement dans la mesure où la bonne gouvernance est nécessaire pour assurer la sécurité des investissements susceptibles d'engendrer une croissance soutenue, capable de réduire la pauvreté et aussi de contribuer à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement.

1.8. Vision des réformes

D'ici 2020, le Togo a l'ambition de disposer d'un système de gestion administrative et financière efficace et transparent qui permettra de dégager des ressources suffisantes pour faire de ce pays un pays émergent.

1.9. Champ couvert par les réformes

Les réformes conduites dans le présent cadre couvrent l'ensemble des ministères et institutions du Togo. Un accent particulier est mis sur la gestion des finances publiques, car c'est le levier qui se trouve dans les mains du gouvernement pour la mise en œuvre de sa politique de développement.

1.10. Objectifs des réformes

Les objectifs des réformes visent à permettre au Togo d'aligner sa gestion publique sur les normes internationales dans un contexte de lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD. Il s'agit aussi de la modernisation des pratiques administratives et la mise à disposition de l'administration togolaise de moyens adéquats pour la réalisation des missions. Le renforcement des capacités du personnel et la mise en place d'un cadre cohérent au sein duquel évolueront les acteurs économiques.

1.11 Piliers du DSRP-C

Le Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté a défini quatre piliers qui sont le renforcement de la gouvernance, la consolidation des bases d'une croissance forte et durable, le développement du capital humain et le développement à la base et réduction des déséquilibres régionaux. De ces piliers découlent des réformes d'ordre politique, économique et social qui doivent être mises en œuvre en vue d'atteindre les objectifs contenus dans ce DSRP-C.

1.12 Axes des réformes

Les axes des réformes conduites par le gouvernement découlent des différents diagnostics élaborés dans les différents secteurs de l'administration publique togolaise. A cet effet, il se dégage quatre (4) axes. La définition de ces axes concourt à la réalisation des objectifs du

gouvernement contenus dans le DSRP-C. Ils permettent en particulier la réalisation des objectifs du gouvernement dans les domaines prioritaires que sont : la santé, l'éducation, les infrastructures, l'agriculture, l'eau et l'assainissement.

II. AXE 1 : STRATEGIE DE REFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SGFP) ET PLAN D' ACTIONS 2010-2012

2.1. Objectif de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques

L'objectif de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques est de permettre au Togo à améliorer son système de gestion des finances publiques (GFP) en vue de l'aligner sur les normes internationales.

Il s'agit notamment de moderniser les procédures et pratiques administratives de gestion des finances publiques et de doter l'administration togolaise de moyens adéquats pour la réalisation de ses missions. Le renforcement des capacités du personnel et la mise en place d'un cadre des réformes cohérent au sein duquel évolueront les partenaires au développement.

2.2. Démarche méthodologique d'élaboration de la stratégie de réforme de gestion des finances publiques (SGFP)

La démarche méthodologie d'élaboration de la Stratégie de Gestion des Finances Publiques au Togo a consisté à diagnostiquer le système à travers la méthodologie PEFA en 2008, complétée par la méthodologie de Responsabilité Financière (PEMFAR) en 2006 et 2009, les rapports et les recommandations des missions d'assistance technique du Fonds Monétaire International (FMI) et d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) du Togo. Ces diagnostics ont présenté les forces et les faiblesses de l'administration togolaise en particulier l'administration en charge de l'économie et des finances.

Par la suite, un atelier d'élaboration de la stratégie de gestion des finances publiques a été organisé les 23, 24 et 25 mars 2010. Cet atelier a connu la participation de tous les ministères sectoriels et les services du ministère de l'économie et des finances ainsi que les représentants du secteur privé et de la société civile et les partenaires techniques et financiers.

Il faut noter que d'autres travaux internes au ministère de l'économie et des finances se sont déroulés entre décembre 2009 et mai 2010 en vue de renforcer la consistance et la pertinence des réformes.

Au cours de l'atelier, il a été passé en revue les notes obtenues par le Togo à la récente évaluation PEFA. Dans le souci d'améliorer ces notes, il a été fixé de manière consensuelle des notes cibles à atteindre en fonction de la capacité des structures. De même, des mesures et actions ont été identifiées par les structures en vue d'atteindre ces cibles et d'aligner le système des finances publiques togolais aux standards internationaux.

Pour ce faire neuf (09) programmes de réformes de la gestion des finances publiques ont été élaborés.

2.3. Résultats attendus et programmes

Programme 1 : Cadre juridique des finances publiques

Résultat 1. Le cadre juridique de gestion des finances publiques est moderne et conforme aux standards communautaires et internationaux

La réforme des finances publiques au Togo passe nécessairement par une révision du cadre juridique. Le contexte sous régional exige la transposition des directives de l'UEMOA dans les droits nationaux des pays membres et l'adoption des textes d'application y afférents.

La mise en œuvre des nouveaux outils de programmation et d'exécution budgétaires nécessite la révision du cadre légal et réglementaire de gestion des finances publiques au Togo. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'administration nécessite l'adaptation des textes régissant la matière.

Ce programme identifie les actions et mesures à mettre en place en vue d'améliorer le cadre juridique des finances publiques.

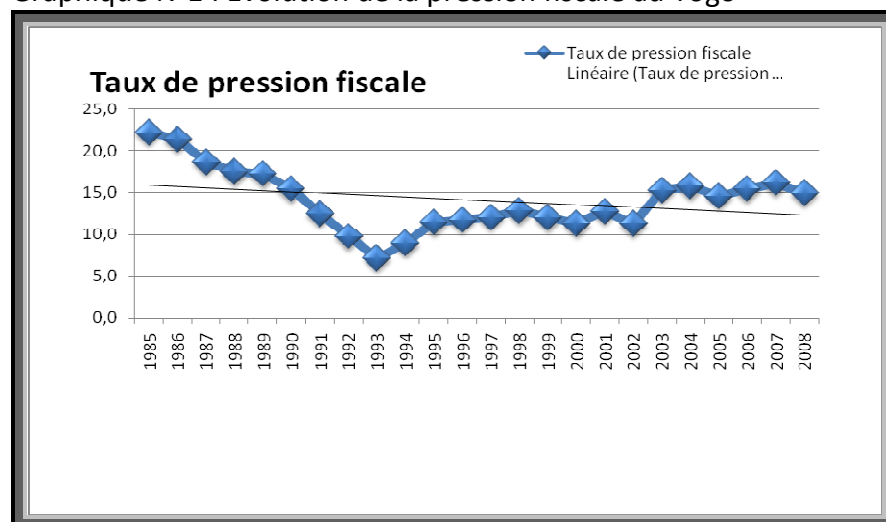
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources

Résultat 2 : La mobilisation des ressources intérieures et extérieures est efficace et efficiente et permet de financer les dépenses dans le respect de l'équilibre budgétaire

La mobilisation des ressources est un défi majeur pour le Togo dans la lutte contre la pauvreté. La fiscalité intérieure est marquée par une étroitesse de la base imposable expliquant essentiellement la non fiscalisation d'une bonne partie de l'agriculture et les difficultés d'organisation et d'imposition du secteur traditionnel (petite économie ou économie populaire) qui s'est beaucoup développé ces dernières années. A ces éléments s'ajoutent l'évasion et la fraude fiscale, ainsi que l'organisation non efficiente des régies de recettes et les exonérations fiscales.

La résultante de ces difficultés est que la pression fiscale au Togo est restée en deçà de la norme communautaire de l'UEMOA (minimum 17%) durant une bonne période.

Graphique N°1 : Evolution de la pression fiscale au Togo



Source : Direction de l'Economie, Togo

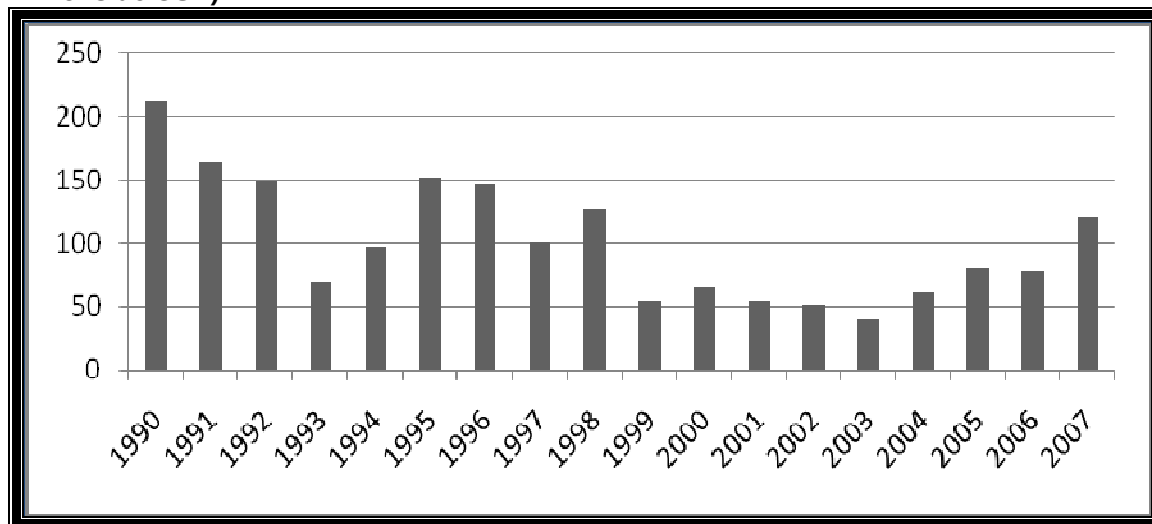
Il apparaît clairement que le Togo peut mieux faire au regard des résultats atteints dans les années 1980. Le taux de pression fiscale au Togo était l'un des meilleurs de la sous région ouest africaine. Jusqu'en 1989, le taux de pression fiscale au Togo était supérieur à 17%. En 1985, ce taux était de 22,2%. Il s'est dégradé considérablement à partir de 1991 traduisant les difficultés de mobilisation des ressources depuis le début du processus démocratique au Togo.

A partir de 2003, les efforts de mobilisation des ressources internes ont permis de relever le taux de pression fiscale qui a atteint un niveau de 15,3%. Ainsi, tout porte à croire que le Togo dispose d'un potentiel fiscal pour le financement de son développement. De ce fait, les réformes fiscales sont nécessaires pour améliorer la mobilisation des ressources internes.

Quant aux ressources extérieures, la rupture de la coopération avec les principaux partenaires au développement et notamment l'Union Européenne a eu pour conséquence la contraction de l'aide publique au développement. L'aide publique au développement accordée au Togo est passée de plus de 200 millions de USD en 1990 à moins de 100 millions d'USD en 2006. On note une augmentation de cette aide en 2007 dépassant 100 millions de dollars USD.

Il est nécessaire pour le Togo de mettre en place un dispositif lui permettant de mobiliser au mieux les ressources extérieures pour financer ses investissements.

Graphique N°2 : Tendances de l'aide publique au développement accordée au Togo (En millions de USD)



Ce programme identifie les actions et mesures à mettre en place en vue d'améliorer la maîtrise du recouvrement des recettes fiscales et non fiscales d'une part et d'améliorer la mobilisation des ressources extérieures d'autre part.

Programme 3 : Prévision, programmation et exécution budgétaire

Résultat 3 : La programmation des dépenses est basée sur des prévisions réalistes et le circuit de la dépense est fluide

Le budget est le principal cadre d'opérationnalisation de la politique de réduction de la pauvreté. On entend par budget, un acte d'autorisation et de prévision des recettes et des dépenses. De ce fait, l'amélioration du cadrage macroéconomique et une meilleure prévision budgétaire constituent un élément de la mise en œuvre de la politique du gouvernement. La programmation des dépenses doit respecter les prescriptions des directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Dans le contexte de la lutte contre la pauvreté, la Gestion Axée sur les Résultats est plus qu'une nécessité. Ainsi, la programmation budgétaire selon les moyens doit faire place à terme à celle par programmes. Dans le contexte actuel de lutte contre la pauvreté, le budget doit traduire au mieux les ambitions du gouvernement. Le budget suivant les moyens ne permet pas une telle traduction chiffrée. Les difficultés de prévision et d'exécution budgétaires et de production régulière de données comptables et financières exhaustives et fiables sont perceptibles au Togo, ce qui ne facilite pas la programmation des dépenses nécessaires à la lutte contre la pauvreté. La réussite de la réforme au niveau de la programmation budgétaire exige donc en priorité un renforcement des fondamentaux de la gestion des finances publiques, un encadrement des ministères dans l'élaboration de leurs politiques sectorielles et la consolidation du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et des CDMT sectoriels. Une stratégie d'implantation du budget programme en termes de pilotage du processus et de renforcement des organes de gestion au niveau ministériel s'avère nécessaire. L'appropriation par le gouvernement des instruments de diagnostic des finances publiques est aussi une nécessité.

Encadré n°1 : loi de finances dans les pays de l'UEMOA⁴

Article 12

Les lois de finances répartissent les crédits budgétaires qu'elles ouvrent entre les différents ministères et institutions constitutionnelles.

A l'intérieur des ministères, ces crédits sont décomposés en programmes, sous réserve des dispositions de l'article 14 de la présente Directive.

Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'action représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. A ces programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin de gestion par les ministères et institutions constitutionnelles concernés. Un programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même ministère.

Les crédits de chaque programme sont décomposés selon leur nature en crédits de :

- personnel ;
- biens et services ;
- investissement ;
- transferts.

Les crédits de personnel sont assortis, par ministère, de plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par l'Etat. Les crédits sont spécialisés par programme.

Source : UEMOA

⁴ Extrait de la directive n°06/2009/cm/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA

Les instruments de programmation budgétaire sont peu développés au Togo. Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme est au stade expérimental. Les acteurs du budget ne sont pas suffisamment outillés pour conduire eux mêmes le processus de programmation budgétaire à travers le CDMT. Le mode d'assistance technique à la Direction du Budget pour la programmation des dépenses devrait permettre un transfert rapide de la technicité d'élaboration du CDMT et du budget programme.

Ce programme met en place des mesures et activités destinées à renforcer les capacités de prévision et de cadrage budgétaire des administrations financières concernées, de renforcer le processus d'élaboration et de mise à jour des CBMT et CDMT sectoriels, d'améliorer la préparation du budget et d'amorcer le mouvement vers la mise en place des budgets programmes dans un horizon temporel raisonnable.

Programme 4 : Renforcement du contrôle budgétaire

Résultat 4 : Le système de contrôle est efficace et conforme aux standards internationaux

Le contrôle des finances publiques au Togo est assuré par la Direction du Contrôle Financier, l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat au titre du contrôle interne. La Cour des Comptes et l'Assemblée Nationale exercent le contrôle externe. Ce dispositif institutionnel qui devrait permettre une bonne exécution des finances publiques est à ses débuts de mise en œuvre.

Le contrôle de la gestion des finances publiques est un élément central pour l'amélioration de la gouvernance qui constitue une priorité du gouvernement telle que déclinée dans le DSRP-C. Le contrôle a priori de la dépense est actuellement caractérisé par des redondances qui alourdissent le circuit de la dépense et le rendent inefficace. Il doit être rationalisé dans le cadre de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein des administrations.

Dans le cadre de la déclaration de Paris sur l'aide publique au développement qui privilégie les appuis budgétaires à l'aide projet, la mise en place d'un système de contrôle de l'utilisation des ressources publiques est un devoir des pays bénéficiaires de l'aide. A cet effet, la situation du Togo nécessite des réformes appropriées du système de contrôle des finances publiques. Cependant, la capacité des structures de contrôle est insuffisante par rapport à l'étendue de leur mission.

Encadré n°3 : Normes internationales de contrôle⁵

Les normes internationales en matière de contrôle interne reposent sur : une base juridique solide, la définition des normes de contrôle, une garantie raisonnable, l'attitude d'adhésion, l'intégrité et la compétence, la définition des objectifs de contrôle, la vérification des contrôles, la documentation de toutes les transactions et événements significatifs, l'enregistrement des transactions, l'autorisation, la séparation des fonctions, la supervision, l'accès aux ressources financières et aux documents.

Pour ce qui est du contrôle externe, une Institution Supérieure de Contrôle (ISC) doit disposer: d'une base juridique stable, solide et applicable, prévue par la constitution et des lois complétées par des règlements, règles et procédures ; d'une indépendance fonctionnelle, organisationnelle, opérationnelle et financière, nécessaire pour exécuter son mandat de façon objective et efficace ; de pouvoirs et de moyens prévus par la constitution et la loi pour contrôler tous les fonds publics, ressources et opérations.

L'ISC doit pouvoir réaliser tous les types d'audit du secteur public, ce qui couvre l'audit de la régularité et l'audit de la bonne gestion financière. Elle doit pouvoir préparer et présenter des rapports en toute liberté et sans restriction concernant le résultat de son travail. Les rapports doivent être soumis au parlement et rendus publics.

⁵ Confère INTOSAI, déclaration de Lima, IFAC, AFROSAI etc.

Le respect des normes internationales de contrôle constitue un enjeu et un défi pour le Togo.

Programme 5 : Informatisation des services financiers

Résultat 5. Le système d'information intégré de gestion des finances publiques est performant et permet un suivi en temps réel de la gestion

La technologie informatique est aujourd'hui incontournable pour le travail quotidien de gestion, d'analyse des données, d'échange mondialisé et d'accès à des sources d'information (proches ou lointaines). Le projet d'e-administration du gouvernement togolais démontre la volonté de moderniser ce domaine.

Dans le souci d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des finances publiques, le gouvernement a mis en place le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP). C'est un système de gestion informatisée des finances publiques. Il prend en compte les ressources internes, les dépenses publiques et les financements extérieurs. La mise en place effective du SIGFiP contribuera à la dématérialisation des échanges dans le cadre de la gestion des finances publiques, toutes choses qui concourent à des économies en temps ainsi qu'en moyens matériels et financiers. Le développement du système informatique de l'administration financière dans le cadre d'un schéma directeur informatique pertinent contribuera à améliorer la gouvernance économique et financière. La mise en place d'un schéma directeur informatique permet la maîtrise du processus d'informatisation du ministère garantissant la cohérence et la sécurité des données et des applications.

De même, la production des statistiques budgétaires dans le contexte de lutte contre la pauvreté, requiert un instrument permettant de disposer des informations rapides et de manière exhaustive. La mise en cohérence du SIGFiP avec les autres applications informatiques des structures du ministère de l'économie et des finances apparaît ainsi comme une solution pouvant contribuer à améliorer l'information budgétaire et financière et la performance des services.

Par ailleurs, la création et l'animation des sites web, combinées avec la mise en place du SIGFiP contribueront à améliorer la circulation et la qualité de l'information.

Malgré ces différents avantages qu'offre le SIGFiP, force est de reconnaître que son fonctionnement actuel reste à améliorer par rapport aux attentes. En effet, la mise en place effective du SIGFiP nécessite sa déconcentration dans les différentes localités du territoire national.

Le ministère de l'économie et des finances, dispose d'autres applications informatiques dont l'exploitation effective exige l'équipement en matériel informatique de l'administration togolaise notamment les agents en charge des questions financières dans les différents départements ministériels et institutions.

Programme 6 : Marchés publics

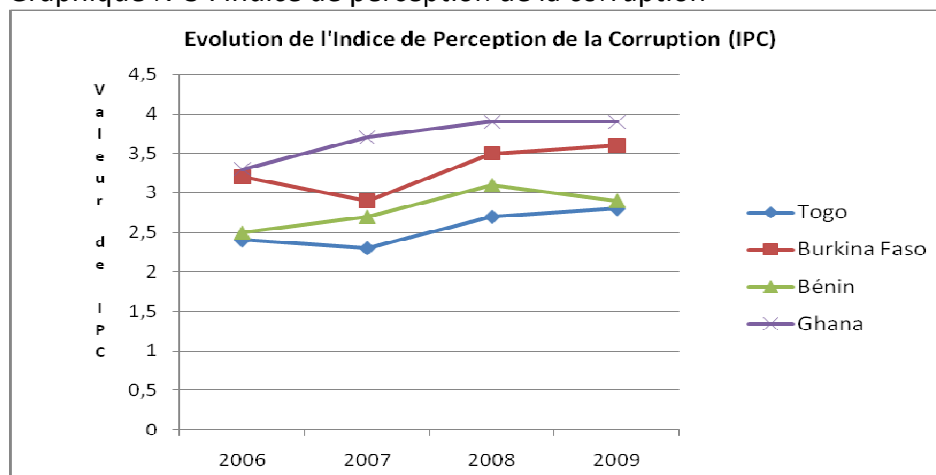
Résultat 6 : Les passations des marchés publics sont efficaces et transparentes

Le mode d'attribution et d'exécution des marchés publics est essentiel pour l'atteinte des objectifs du gouvernement. La corruption compromet les possibilités d'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement. Elle accroît le risque de détournement et de mauvaise

utilisation des financements destinés aux dépenses sociales, et constitue ainsi une des principales causes de l'absence de progrès réalisés dans la réduction de la pauvreté.

Au Togo, le niveau de corruption est élevé. Le Togo occupe le 111^{ème} rang sur les 180 pays classés selon l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International en 2009. L'Indice de Perception de la Corruption (IPC) au Togo s'améliore depuis 2006 mais cette amélioration reste faible en comparaison avec les pays voisins. Le Ghana, le Burkina Faso et le Bénin sont moins corrompus que le Togo.

Graphique N°3 : Indice de perception de la corruption



Source : Graphique construit à partir des données de Transparency International

La lutte contre la corruption est une condition préalable pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement et l'atteinte des objectifs de la Déclaration de Paris. Les notes IPC du Togo indiquent une inquiétude pour la réalisation des objectifs fixés par la Déclaration de Paris à l'horizon 2010.

Encadré 5 : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide

Les réformes des modalités d'octroi de la gestion de l'aide publique au développement reposent sur les engagements pris au cours du forum de Rome (2003) et de Paris (2005) sur l'appropriation, l'harmonisation, l'alignement, la gestion axée sur les résultats, et la responsabilité mutuelle dont les principes ont été définis dans les déclarations sur « l'harmonisation » dite de Rome et sur « l'efficacité de l'aide au développement » dite de Paris.

« Nous, ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris le 2 mars 2005, prenons la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer nos modalités d'acheminement et de gestion de l'aide dans la perspective du bilan après cinq ans, qui doit être effectué plus tard dans l'année dans le cadre des Nations unies, de la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD)....nous reconnaissons que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. Cela importera d'autant plus si les initiatives actuelles et à venir conduisent à d'autres augmentations significatives de l'aide ».

Douze (12) indicateurs ont été définis pour mesurer les progrès réalisés. Certains de ces indicateurs relèvent du domaine des marchés publics.

Indicateur 2 : Des systèmes nationaux fiables — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

Indicateur 5b : Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés — Pourcentage des donneurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

Ce programme met en œuvre des mesures et activités destinées à renforcer le système de passation des marchés publics en vue d'en garantir la célérité et la transparence.

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

Résultat 7. La responsabilité des acteurs est renforcée à toutes les étapes de la dépense et de la recette

La déconcentration de l'administration financière est une nécessité dans le contexte togolais. L'administration financière est faiblement déconcentrée. L'essentiel des étapes de l'exécution des dépenses budgétaires se déroule au niveau central. De même, les directions des autres départements ministériels ne sont pas présentes dans toutes les régions du pays. L'idée sous jacente de la déconcentration est que les membres de la communauté sont ceux qui bénéficient des dépenses, et sont plus incités à les contrôler que les agents du gouvernement central, moins affectés par la qualité des services.

La déconcentration⁶ doit permettre de renforcer la redevabilité des agents publics vis-à-vis de la population, en les rapprochant de leurs administrés. La déconcentration de la gestion des crédits renforce la transparence du processus budgétaire et responsabilise les acteurs vis-à-vis des populations locales. L'objectif est qu'en facilitant le contrôle local, elle permet

6 Clara Delavallade, 2007, Réformes de la gestion budgétaire et lutte contre la corruption

de réduire les possibilités de détournement et d'attribution arbitraire des crédits et de s'assurer que la dépense parvienne jusqu'aux populations locales censées en bénéficier.

En outre, le 09 juin 2004, le gouvernement togolais a adopté la lettre de politique sectorielle en vue de consolider la décentralisation. La décentralisation n'est pas effective au Togo. Cependant, la nécessité de la décentralisation n'est plus à démontrer. Dans ce contexte, il va de soi que la déconcentration de l'administration est nécessaire pour accompagner la mise en œuvre effective de la décentralisation dans la mesure où les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'administration centrale se complètent dans la fourniture de services publics de qualité aux populations.

Encadré n°6 : subdivision territoriale du Togo

La Togo est subdivisé en 5 régions économiques qui sont : la région de la Kara avec comme chef lieu la ville de Kara, la région des savanes dont le chef lieu est Dapaong, la région maritime qui a pour chef lieu Tsévié la région centrale qui pour chef lieu Sokodé et la région des plateaux, chef lieu Atakpamé.

Les régions à leur tour sont divisées en préfectures et sous préfectures. Il ya au total 35 préfectures et 1 sous préfecture.

Les préfectures et les sous préfectures sont divisés en Cantons. Le Togo compte au total 389 cantons. Les cantons se décomposent en villages (6000) puis en quartiers.

Les cantons sont gérés par des chefs canton, gardiens des us et coutumes. Le mode de leur désignation varie suivant les milieux.

Source : Ministère en charge de la Décentralisation

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

Résultat 8 : Les données sur l'exécution budgétaire et comptable sont disponibles à bonne date, fiables et exhaustives

La transparence et la lisibilité dans la gestion des finances publiques est un élément central de la gouvernance. Le citoyen doit être informé de manière transparente sur l'affectation des deniers publics, les objectifs de la dépense et l'utilisation effective de cette dépense. Cela oblige à disposer d'un système comptable permettant la production des données comptables et financières fiables, exhaustives et à bonne date. L'UEMOA accorde une attention particulière à ce sujet à travers son code de transparence.

Encadré n°2 : Code de transparence de l'UEMOA⁷

L'argent public est au cœur de l'Etat de droit et de la démocratie.

La collecte et l'utilisation des fonds publics respectent les principes de l'Etat de droit : la légalité, la transparence, le contrôle démocratique et la responsabilité. Les institutions de l'Etat, gardiennes de ce bien commun, ont chacune leurs missions et responsabilités dans sa préservation et son usage pour le bien de tous. Les impacts des finances publiques sur l'économie, à court terme comme à long terme, sont mis en évidence pour que chacun puisse prendre conscience des enjeux qu'ils représentent. Le choix des dépenses et des recettes par les pouvoirs publics est clair et intervient au terme d'un débat large et ouvert. L'organisation et la procédure de gestion des fonds sont claires et simples tout en apportant les garanties de sécurité les plus absolues. Les citoyens, à la fois contribuables et usagers des services publics, sont clairement, régulièrement et complètement informés de tout ce qui concerne la gouvernance et la gestion des fonds publics : ils sont mis en capacité d'exercer, dans le débat public, leur droit de regard sur les finances de toutes les administrations publiques. Les acteurs publics qui pilotent et gèrent les fonds publics, élus ou fonctionnaires, acceptent des obligations d'intégrité et de rectitude particulièrement exigeantes, à mesure de la confiance qui leur est faite. Les sanctions prévues sont effectivement mises en œuvre.

Source : UEMOA

Se conformer aux dispositions de l'UEMOA ci-dessus en matière de transparence est un défi pour le Togo dans le contexte actuel de la gestion axée sur les résultats. Il exige notamment une amélioration et un renforcement du système comptable de l'Etat. Ce programme met en place des mesures et activités permettant d'atteindre cet objectif.

Programme 9 : Renforcement des capacités

Résultat 9 : L'administration financière dispose de personnel étoffé et compétent

Les missions du ministère de l'économie et des finances sont caractérisées par leur diversité et leur volume. La bonne exécution de ces missions requiert d'importantes capacités humaines et matérielles.

Il s'avère donc nécessaire de disposer d'un programme permettant à ce ministère d'obtenir les moyens humains et matériels adéquats et cohérents avec ses missions.

Ainsi ce programme énumère les mesures et actions devant conduire à la mise à disposition du ministère en charge des finances des compétences dont il a besoin.

2.4. Dispositif institutionnel du pilotage de la réforme des finances publiques

Les acteurs de la SGFP sont composés du ministère en charge des finances, des autres départements ministériels, de la société civile, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

Le ministère de l'économie et des finances assure la coordination technique du suivi des réformes à travers le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF) créé par décret présidentiel N°2008-031/PR du 15 février 2008. Il veille à la cohérence de l'allocation budgétaire avec les priorités du gouvernement et notamment la mise en œuvre de la SGFP. En apportant son assistance technique, le Ministère de l'Economie et des Finances assure aussi la mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des réformes.

⁷ Directive n°01/2009/cm/UEMOA portant code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA

Le Comité de suivi des politiques de réformes créé par l'arrêté N°154/MEF/SP-PRPF du 19 juin 2008 qui appuie le SP-PRPF dans le suivi est constitué de tous les directeurs généraux et directeurs des services du Ministère de l'Economie et des Finances et d'autres ministères sectoriels. Ce Comité est chargé du suivi des réformes en collaboration avec le SP-PRPF. Tous les ministères ont désigné des points focaux chargés du suivi de la mise en œuvre des réformes relevant de leurs départements respectifs (ils sont soit le Secrétaire Général, soit le Directeur Général désigné etc.). Ces points focaux travaillent sous la coordination du Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers du Ministère de l'Economie et des Finances suivant les dispositions de l'arrêté N°109/MEF/SP-PRPF du 23 avril 2010. Le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances est le point focal des réformes relevant de la compétence de ce département. Les départements ministériels sectoriels sont chargés de la mise en œuvre des réformes relevant de leur compétence. Ils sont chargés aussi de l'élaboration des rapports périodiques de l'état d'avancement de la SGFP. Ils sont responsables de l'exécution technique des mesures retenues dans la matrice des réformes relevant de leur compétence.

Les partenaires techniques et financiers sont sollicités pour l'accompagnement technique et financier dans la mise en œuvre de la SGFP. Ils ont le droit de regard sur l'utilisation des ressources mobilisées dans le cadre des réformes. Ils peuvent participer aux rencontres du Comité de suivi des politiques de réformes et des programmes financiers sur l'état d'avancement des mesures de réformes.

La société civile et le secteur privé participent aux rencontres semestrielles de revue de mise en œuvre des réformes.

Les organisations de la société civile ont pour rôle de veiller à la mise en œuvre et du suivi des activités de la SGFP. Elles formulent des critiques pour améliorer la conduite des réformes. Elles peuvent participer aux travaux du Comité de suivi des politiques de réformes et des programmes financiers et sont souvent membres des comités de pilotage des projets de réformes.

Le secteur privé doit œuvrer à la mise en œuvre des réformes nécessaires à l'amélioration des activités économiques et sociales.

2.5. Suivi-évaluation de la réforme des finances publiques

Le gouvernement est conscient que l'atteinte des résultats escomptés de la SGFP repose beaucoup sur la qualité du suivi-évaluation de la mise en œuvre de ces réformes. Une batterie d'indicateurs pertinents sera définie par programme. Les indicateurs seront conformes aux normes internationales des finances publiques. Pour ce faire, la mise en œuvre de la SGFP est évaluée deux (2) fois pour la tranche annuelle des activités et des mesures programmées. Les évaluations porteront sur les résultats atteints. La mesure de la réalisation d'une activité sera basée sur des indicateurs de réalisation.

Ces évaluations sont placées sous la présidence du Ministre en charge de l'Economie et des Finances.

2.6. Horizon temporel de la SGFP

L'horizon stratégique est fixé à 10 ans assorti de plans d'actions triennaux glissants. Il permet de fixer des objectifs ambitieux et d'entreprendre une transformation en profondeur de l'administration publique togolaise en vue de l'atteinte des résultats probants dans la lutte

contre la pauvreté. De même, l'horizon temporel de 10 ans permet de desserrer la contrainte du temps et de faciliter la gestion des priorités.

2.7. Principes directeurs de la SGFP

La SGFP est définie et mise en œuvre en référence aux principes directeurs suivants : la hiérarchisation des priorités, la responsabilisation des acteurs, le partenariat et l'unicité du pilotage de la mise en œuvre.

2.7.1. Priorisation des activités

Le gouvernement est conscient que les besoins sont énormes et les capacités matérielle, humaine et financière sont limitées. De ce fait, l'atteinte des résultats tangibles des réformes est fortement corrélée avec la priorisation des activités à réaliser. La priorisation consiste à mettre en cohérence les ambitions avec les capacités qui sont forcément limitées. Les priorités sont établies en concertation avec toutes les parties prenantes en tenant compte des capacités des structures chargées de mettre en œuvre les réformes ainsi que des critères techniques d'ordonnancement des activités.

Au niveau du séquençage des activités, la priorité a été donnée aux activités et mesures de renforcement des fondamentaux de la gestion des finances publiques. Les réformes complexes relatives à la programmation pluriannuelle des dépenses et des budgets programmes sont prévues dans un horizon de moyen terme.

2.7.2. Responsabilisation des acteurs

Les acteurs qui représentent les ministères et institutions ainsi que les directions dans la conduite des réformes préparent et conduisent la mise en œuvre des actions de changements qui relèvent de leur compétence. L'implication de ces acteurs est un facteur de responsabilisation indispensable à l'atteinte des objectifs fixés dans la SGFP. La responsabilisation des acteurs est en droite ligne avec les outils modernes de gestion notamment l'approche suivant les résultats. Les réformes privilégient l'approche participative et la responsabilisation des acteurs. La détermination des actions à mener doit se faire en concertation avec toutes les parties prenantes.

2.7.3. Plan d'Actions de mise en œuvre de la Stratégie de réformes de la Gestion des Finances Publiques

L'outil de programmation, d'exécution et de suivi de l'ensemble de la SGFP au Togo est le Plan d'Actions de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PA/SGFP). La programmation des actions est triennale glissante par principe. Il définit l'ensemble des actions pour une période de trois ans actualisées chaque année et permettant d'atteindre les objectifs fixés à l'horizon. Il permet d'inscrire des actions dans la durée, de les programmer et de suivre les phases de la préparation et d'opérationnalisation et de gérer les décalages.

2.7.4. Partenariat

Le gouvernement exprime clairement sa volonté d'associer les partenaires techniques et financiers dans le processus de conduite des réformes au Togo. Les réformes devront favoriser l'harmonisation des modalités de financement des partenaires techniques et

financiers. Elles devront contribuer à améliorer le dialogue entre le gouvernement et ses partenaires au développement.

2.7.5. Unicité du pilotage de la mise en œuvre des actions de réformes

Le pilotage de la SGFP au Togo est assuré par une instance unique. Celle-ci est chargée d'orienter et de coordonner la mise en œuvre et d'assurer le suivi évaluation du PA/SGFP. L'unicité du pilotage permet de contrôler le rythme et la trajectoire des programmes de réformes à forte complexité. Il apparaît nécessaire de rationaliser les cadres de concertation afin d'éviter la création d'instance de pilotage et de suivi redondants qui sont sources d'inefficacité.

2.8. Financement des réformes

Le cadre opérationnel des réformes reste le PA/SGFP qui est triennal glissant. Les besoins et les sources de financement sont contenus dans le Cadre Budgétaire du PA/SGFP.

La programmation budgétaire permet de prendre en compte les besoins en ressources des secteurs pour les trois années à venir tout en tenant compte des objectifs de la réforme. Ce dispositif de programmation financière est un cadre fédérateur et cohérent avec les interventions des partenaires techniques et financiers intéressés par les réformes.

En effet, le financement des réformes doit être prévu au budget de l'Etat pour que les autorités manifestent leur volonté et le reliquat pourrait être financé par les bailleurs de fonds. Ceci permet au gouvernement d'avoir la maîtrise du rythme et du calendrier de ses réformes.

2.9. PLAN D' ACTIONS DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES 2010-2012

Plan d'Actions de Mise en œuvre de la Réforme de Gestion des Finances Publiques		Structure Responsable	Échéance	2010	2011	2012
Programme 1: Cadre juridique des finances publiques						
Objectif: Disposer d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de la bonne gouvernance						
Résultats attendus: Le cadre juridique conforme aux standards internationaux et communautaires						
1.1.1	Transposer les directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques dans le droit togolais	DB/DGTCP/DE/DF/DCF	2011	X	X	
1.1.2	Elaborer des textes d'application des directives de l'UEMOA relatives à la gestion des finances publiques	DB/DGTCP/DE/DF/DCF	2012			X
1.1.3	Prendre un texte règlementaire pour limiter les délais de paiement	DGTCP/DFCEP/DF/DCF	2012		X	X
1.1.4	Adopter un nouveau décret portant organisation du MEF	SG	2010	X		
1.1.5	Actualiser les textes régissant la comptabilité matière des biens de l'Etat	MEF/DMTA/DCF	2012		X	X
1.1.6	Mettre en application le décret N°2002-028/PR du 02 avril 2002 pour la réorganisation de la Dette	MEF/ DGTCP/DDP	2011		X	
1.1.7	Mettre en œuvre le régime des sanctions prévu en cas de dysfonctionnement dans l'utilisation des fonds publics	MEF	2012		X	X
1.1.8	Poursuivre l'élaboration et l'adoption des autres textes d'application de la loi sur les marchés publics	CNCS/ARMP/DNCMP	2012		X	X
1.1.9	Prendre un arrêté créant les postes de receveurs des régies de recettes et les rendre opérationnels	DGTCP/DGI, DGD	2011		X	
1.1.10	Actualisation des textes relatifs à la gestion des exonérations	DGI, DGD	2011		X	
1.1.11	Adopter en conseil des ministres le nouveau code de la douane	DGD	2011		X	
1.1.12	Adopter un nouveau code des investissements qui simplifie les procédures	MI/MEF/MC	2011		X	

1.1.13	Elaborer et adopter une politique nationale de lutte contre la corruption	MEF/MJ	2012		X	X
1.1.14	Rédiger une instruction sur les délais et dates de transmission des données comptables	DGTCP	2011		X	
1.1.15	Rédiger une disposition à inclure dans la loi de finances créant le compte spécial du trésor sydonia cotecna	DGTCP/DGD	2011		X	
1.1.16	Elaborer les textes portant attributions, organisation et fonctionnement des directions générales après la prise du décret portant AOF du MEF	cab/MEF	2011		X	
1.1.17	Prendre un texte donnant au contrôle financier et à l'IGF les instruments juridiques nécessaires à leurs missions	IGF/DCF	2011	X	X	
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources						
Objectifs: Assurer le financement des politiques publiques						
Résultats attendus: La mobilisation des ressources intérieures et extérieures est efficace et permet de financer les dépenses dans le respect de l'équilibre budgétaire						
sous programme 2.1: Mobilisation des ressources intérieures						
2.1.1	Renforcer la stratégie de l'assujettissement et des obligations des contribuables	DGI/DGD	2010	X		
2.1.2	Renforcer le système d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation des impôts, droits et taxes de douane	DGI/DGD	2010	X		
2.1.3	Elaborer une politique de contrôle fiscal	DGI/DGD	2011		X	
2.1.4	Augmenter le nombre de taxation d'office	DGI	2011		X	
2.1.5	Réduire le taux de défaillance déclarative	DGI	-	X	X	X
2.1.6	Augmenter le nombre d'entreprises moyennes fiscalisées	DGI	2012	X	X	X
2.1.7	Créer une brigade mixte impôt douane de recherche et de renseignement	DGI/DGD	2011		X	
2.1.8	Rendre obligatoire tous les dédouanements à travers Cotecna	DGD	2012		X	X
2.1.9	Mettre en place un système d'apurement des opérations de transit	DGD	2012	X	X	X

2.1.10	Renforcer la lutte contre la fraude douanière	DGD	2012	X	X	X
2.1.11	Mettre en place un code d'éthique de la DGI, DGD	DGI, DGD	2011	X	X	
2.1.12	Mettre en place un IFU pour les contribuables	DGI, DGD	2011	X	X	
2.1.13	Mettre en place un guichet unique du commerce extérieur	MC/DGI/DGD	2011	X	X	
2.1.14	Faciliter la Création des postes à contrôles juxtaposés au niveau des frontières	CAB/MEF/DGD	2012	X	X	X
2.1.15	Mettre en place une comptabilisation des recettes fiscales (DGI) et douanières (DGD) en partie double en conformité avec les dispositions du plan comptable de l'Etat	DGI/DGD/DGTCP	2011	X	X	
2.1.16	Poursuivre la mise à disposition du public de manière régulière le rapport sur la réconciliation des recettes des ventes ainsi que les redevances et taxes du secteur des phosphates, conformément à cet aspect des critères de l'ITIE, en l'occurrence un rapport annuel récent	DGD/DGI/DGTCP	2010	X		
2.1.17	Mettre en ligne les formulaires de déclaration d'impôt	DGI/DGD	2012	X	X	X
2.1.18	Promouvoir la pratique de recours juridiques à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière	DGD/DGI/DGTCP	2012	X	X	X
2.1.19	Promouvoir le paiement par virements bancaires	DGD/DGI/DGTCP	2012	X	X	X
2.1.20	Valoriser le civisme fiscal par la communication	DGD/DGI/DGTCP	2010	X		
2.1.21	Verser les recettes recouvrées au trésor au jour le jour	DGD/DGI/DGTCP	2010	X		
2.1.22	Mettre en œuvre le code de douane	DGD/DGI/DGTCP	2011	X	X	
2.1.23	Produire mensuellement le rapport des recouvrements par rapport aux émissions	DGI	2011	X	X	
2.1.24	Elaborer un modèle performant de prévision des recettes pour chacune des régies financières	DGI/DGD/DGTCP	2012	X	X	X
2.1.25	Mettre en place un système de suivi des ressources perçues par les services sociaux de base	DGTCP/DB	2010	X		

2.1.26	Entreprendre une étude sur la réforme de la procédure d'obtention des titres fonciers et des mutations – organiser la concertation avec le secteur privé et mettre en œuvre les recommandations.	DGI/MEF/MUH	2011		X	
2.1.27	Supprimer (éventuellement en 2 étapes) la taxe sur salaires de 7%; la remplacer par une contribution de 2% (y compris les entreprises de la ZF et celles du Code des investissements) de la masse salariale à verser au FNAFPP (après sa réforme) ; manque à gagner à chiffrer	DGI/MEF/METFP	2012	X	X	
2.1.28	Mener une étude pour l'opportunité de réformes des textes de l'assiette de la Taxe Professionnelle Unique (TPU sur la base d'un système indiciaire fondé sur la nature des activités et sur des indices physiques objectifs et facilement vérifiables).	DGI/MEF	2011	X	X	
2.1.29	Créer un centre avec guichet unique pour tous les organismes concernés par les transactions au port, accroître les heures de service avec la journée continue et arrêter de charger des heures supplémentaires pendant les heures normales	DGD/PAL/MCPSP	2012	X	X	X
2.1.30	Supprimer les escortes à partir du terminal du Sahel et accepter la garantie de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCIT)	DGD	2010	X		
2.1.31	Etudier la possibilité des GPS pour faire la surveillance des mouvements de camions	DGD	2012		X	X

sous programme 2.2: Mobilisation des ressources extérieures

2.2.1	Elaborer un cadre général des appuis budgétaires	SP-PRPF	2010	X		
2.2.2	Systématiser l'analyse de la viabilité de la dette	DGTCP/DDP	2010	X		
2.2.3	Renforcer les capacités du CNDP et associer la DDP aux négociations d'accords et conventions	DGTCP/DDP/CNDP	2012	X	X	X
2.2.4	Etablir une interface entre SYGAD et SIGFiP	DDP/SIGFiP/DB/SP-PRPF	2012	X	X	X
2.2.5	Elaborer un manuel de procédure pour la gestion de l'aide	MPDAT/MEF	2011	X	X	

Programme 3: Prévision, programmation et exécution budgétaire						
Objectif: disposer d'un cadrage budgétaire crédible et fiable et mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense						
Résultats attendus: La programmation des dépenses est basée sur des prévisions réalistes et le circuit de la dépense est fluide						
sous programme 3.1: Cadrage macroéconomique						
3.1.1	Améliorer le modèle de cadrage macroéconomique Precomat	DE	2010	X		
3.1.2	Former les agents de la DE à la prévision et à l'utilisation du modèle Precomat	DE	2010	X		
3.1.3	Produire les comptes nationaux 2007 et 2008	DGSCN/DE	2010	X		
3.1.4	Produire les notes de conjonctures dans le délai réglementaire	DE	2011	X	X	
3.1.5	Produire le tableau de bord de l'économie dans le délai réglementaire	DE	2011	X	X	
3.1.6	Mettre en œuvre la Loi Statistique (Instituer et opérationnaliser l'INSED)	DGSN/MDAT	2012	X	X	X
sous programme 3.2: Programmation budgétaire						
3.2.1	Renforcer le processus d'élaboration et de mise à jour du CBMT	DB	2012		X	X
3.2.2	Adopter par décret le calendrier budgétaire	DB	2011		X	
3.2.3	Renforcer les capacités d'analyse et d'arbitrage de la DB	DB	2011		X	
3.2.4	Produire un guide d'élaboration et de mise à jour des politiques sectorielles assorties de plan d'actions pour tous les ministères	DGDAT/DE/ministère concernés	2012	X	X	X
3.2.5	Respecter strictement le calendrier de préparation et de transmission du budget au parlement	DB	2010	X		
3.2.6	Elaborer une stratégie d'implantation du budget programme	SP-PRPF/DB	2011		X	
3.2.7	Produire des CDMT sectoriels 2011-2013 pour les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'eau et assainissement, de l'agriculture, infrastructure, communication, environnement, MEF	DB, SP-PRPF, MS MEPSA, METFP, MESR, MEAHV, MTPT MAEP	2012	X	X	X
3.2.8	Former les agents de la DPD, DB, DFCEP et les sectoriels à la programmation des investissements	DPD, DB, DFCEP	2011	X	X	

3.2.9	Former les agents de la DPD, DB, DFCEP, DCF et les sectoriels à l'analyse budgétaire	DPD, DB, DFCEP, DCF	2011	X	X	
3.2.10	Adopter le projet de loi de finances sur la base des plafonds sectoriels du CDMT global conforme aux priorités du DSRP-C	DB	2012	X	X	X
3.2.11	Répartir les dépenses communes entre les ministères	DB	2011		X	
3.2.12	Améliorer la classification fonctionnelle du budget	DB	2012	X	X	X
sous programme 3.3: Exécution budgétaire						
3.3.1	Entreprendre une étude en vue d'alléger le circuit de la dépense	DB/DCF/DGTCP/DF/DFCEP	2011		X	
3.3.2	Mettre en place un manuel de procédure d'exécution de la dépense publique	DB/DF/DCF/DGTCP/DFCEP	2011	X	X	
3.3.3	Communiquer systématiquement aux administrateurs de crédits, la situation des rejets à tous les stades de la dépense	DGTCP/DF/DCF/DFCEP	2011		X	
3.3.4	Unifier le circuit d'exécution du budget de l'Etat	DB/DF/DFCEP/DCF	2011	X	X	
3.3.5	Adopter un décret réglementant strictement l'utilisation des procédures exceptionnelles	CAB/MEF	2011		X	
3.3.6	Mettre en place un groupe de travail pour l'élaboration d'un plan d'action pour la déconcentration de l'ordonnancement	CAB/MEF	2011		X	
3.3.7	Assainir le fichier du personnel de l'Etat	MEF/MFP	2011		X	
3.3.8	Améliorer le processus et mettre en place les outils de suivi d'exécution des investissements	DPD DB Min sect	2011	X	X	
3.3.9	Assurer la cohérence de l'exécution budgétaire avec la composition du budget voté et réduire l'écart entre les dépenses exécutées et les dépenses votées à moins de 5 % des dépenses votées	DB/DFCEP/SIGFIP/DF/DCF	2012		X	X
3.3.10	Assurer le suivi des dépenses de lutte contre la pauvreté selon la classification fonctionnelle	DB	2012	X	X	X
3.3.11	Prendre un texte réglementaire pour limiter les délais d'exécution et de	DGTCP/DFCEP/DF/DCF	2010	X		

	paiement					
3.3.12	Sécuriser l'exécution des dépenses prioritaires	DF/DCF/DB/DGTCP	2010	X		
3.3.13	Former les responsables financiers des communes et des préfectures à la gestion budgétaire et financière des collectivités locales	DGTCP/MAT	2012			X
3.3.14	Limiter les procédures exceptionnelles	PM/Ministres sectoriels	2012	X	X	X
3.3.15	Réduire les délais de mandatement et délégation de crédits pour la transmission des fonds aux régisseurs et payeurs	DGTCP/DF/DCF	2011		X	
3.3.16	Réduire les délais de transmission et de traitement des pièces justificatives entre les régisseurs et les services centraux	DGTCP	2012		X	X
3.3.17	Former les ordonnateurs et gestionnaires des EPN en finances publiques	DGTCP/DF	2012		X	X
3.3.18	Améliorer l'émission des titres de recettes des EPN	DGTCP/DF	2012		X	X
3.3.19	Evaluer le fonctionnement du FNAFPP et son financement, Mettre à la disposition du Fonds l'intégralité des ressources collectées au titre des prélèvements pour la taxe d'apprentissage, Mettre à la disposition du Fonds l'intégralité des ressources collectées au titre des prélèvements pour la taxe d'apprentissage	METFP/MEF	2011	X	X	
sous programme 3.4: Gestion de la trésorerie						
3.4.1	Mettre en place un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie	DGTCP	2010	X		
3.4.2	Elargir le comité de trésorerie aux ministères de la santé, de l'éducation et des infrastructures	CAB/MEF	2011		X	
3.4.3	Réduire le nombre de compte de l'Etat dans le système bancaire	DGTCP	2012	X	X	X
3.4.4	Mettre en place le compte unique du trésor	DGTCP	2012	X	X	X
3.4.5	Consolider au moins chaque mois le solde de trésorerie	DGTCP	2012		X	X
3.4.6	Mettre en place un système de suivi de la dette et des garanties	DGTCP	2011	X	X	
3.4.7	Réunir chaque semaine le comité de trésorerie	DGTCP	2012		X	X
3.4.8	Faire l'état des comptes des projets ouverts à la demande des PTF	DGTCP	2012		X	X
3.4.9	Rédiger un manuel de procédure sur la gestion de la dette	DGTCP(DDP)/CNDP	2012		X	X

3.4.10	Faire l'état de réconciliation des données relatives aux arriérés intérieurs et extérieurs	DGTCP	2012	X	X	X
3.4.11	Publier la situation annuelle de la dette	DGTCP	2012	X	X	X
3.4.12	Introduire l'élaboration de plans d'engagement au niveau des départements ministériels avant fin janvier de chaque année	Tous ministères/CAB/MEF	2012		X	X
Programme 4: Renforcement du contrôle						
Objectif: Réduire les risques liés à la gestion des finances publiques						
Résultats attendus: Le système de contrôle est efficace et conforme aux standards internationaux						
sous programme 4.1: Contrôle interne						
4.1.1	Rédiger un guide de Contrôle a priori des opérations courantes	DCF	2010	X		
4.1.2	Elaborer un guide de Contrôle des marchés publics	DCF/DNCMP	2011		X	
4.1.3	Former les agents de la DCF en contrôle lié à la gestion informatisée des dépenses	DCF	2011		X	
4.1.4	Exécuter le programme de renforcement des capacités de la DCF	DCF	2012		X	X
4.1.5	Développer le contrôle selon une logique de risques	IGF	2012	X	X	X
4.1.6	Former les agents de l'IGF, de l'IGE et de la DNCMP au contrôle et audit des marchés publics	IGF/IGE/DNCMP	2011	X	X	
4.1.7	Former les agents de l'IGF et de l'IGE à l'audit et à l'analyse des performances	IGF	2011	X	X	
4.1.8	Renforcer les capacités de l'IGT	DGTCP	2012		X	X
4.1.9	Mettre en œuvre le contrôle à 2 missions par équipe tous les trimestres	IGF	2012		X	X
4.1.10	Mettre en place un dispositif d'archivage et de suivi des recommandations des rapports de l'IGF et de l'IGE	IGF/IGE	2012	X	X	X
4.1.11	Renforcer les effectifs de l'IGF et de l'IGE en inspecteurs et vérificateurs	CAB/MEF	2011		X	
4.1.12	Formaliser la coordination entre les différentes structures de contrôle	IGF/IGE	2011		X	
4.1.13	Transmettre les rapports de l'IGE et l'IGF à la Cour des Comptes	CAB PR/CAB MEF	2011		X	
4.1.14	Former les agents de l'IGF à l'audit et à l'analyse des performances	IGF	2011	X	X	

4.1.15	Mettre en place un dispositif d'archivage et de suivi des recommandations des rapports de l'IGF	IGF	2012	X	X	X
sous programme 4.2: Contrôle externe						
4.2.1	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2008	CC	2012		X	X
4.2.2	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2009	CC	2012		X	X
4.2.3	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2010	CC	2012			X
4.2.4	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2011	CC	2012			X
4.2.5	Exécuter le programme de formation de la cour des comptes	CC	2012	X	X	X
4.2.6	Accélérer l'installation complète de la Cour des Comptes	CC	2011		X	
4.2.7	Former la Commission des Finances de l'AN à l'examen des documents budgétaires	AN	2012	X	X	X
4.2.8	Former la Commission des Finances de l'AN à l'examen de la loi de règlement	AN	2012	X	X	X
4.2.9	Mettre progressivement en place une administration de soutien à l'AN	AN	2011		X	
4.2.10	Produire et publier les rapports annuels de la commission d'audit des auditeurs	CAA	2012		X	X
4.2.11	Auditer les entreprises publiques par des cabinets indépendants et mettre en place un dispositif de suivi de leur recommandation	SP-PRPF	2012	X	X	X
4.2.12	Envoyer les rapports trimestriels d'exécution du budget à l'AN	CAB MEF/DB/DF/DFCEP/DC F	2011		X	

Programme 5: Informatisation des services financiers						
Objectif: Rendre l'administration financière plus performante, plus transparente, plus fiable avec les TIC						
Résultats attendus: Le système d'information intégré de gestion des finances publiques est performant et permet un suivi en temps réel de la gestion						
sous programme 5.1: Schéma directeur informatique						
5.1.1	Elaborer un schéma directeur informatique du MEF	Cellule infor.	2011		X	
5.1.2	Créer et opérationnaliser une direction en charge des services informatiques du MEF	CAB/SG	2012		X	X
5.1.3	Créer un comité de Pilotage de l'informatisation	CAB	2012			X
5.1.4	Recruter les informaticiens	CAB	2012			X
5.1.5	Activer un module d'aide à l'élaboration du budget dans le SIGFIP	SP-PRPF/SIGFIP	2012			X
5.1.6	Finaliser le module comptabilité du SIGFiP	SP-PRPF/SIGFIP	2011		X	x
5.1.7	Activer un module d'aide à la gestion des marchés publics	SP-PRPF/SIGFIP	2012			X
5.1.8	Créer une interface entre le SIGFiP et le SYGAD	SP-PRPF/SIGFIP	2012			X
5.1.9	Créer une interface entre le SIGFiP et le SYDONIA	SP-PRPF/SIGFIP	2012			X
5.1.10	Mettre en place un fichier unique solde-fonction publique et une interface avec le fichier de la CRT	SIGFIP/DGIPE/DF/CRT	2012			X
5.1.11	Rendre opérationnel le module comptable SIGFIP à la DGI et à la DGD	SIGFiP/DGI/DGD	2012		X	X
5.1.12	Elaborer un programme d'équipement en matériel informatique pour l'administration financière	Cellule infor.	2012		X	X
5.1.13	Etendre le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) dans les régions et les ministères prioritaires	SIGFIP	2012			X
5.1.14	Former les utilisateurs des logiciels métiers	SIGFIP/DGI/DGD/DGTC P	2012		X	X
5.1.15	Créer un système de management de la qualité de l'information	Cellule infor.	2012			X
5.1.16	Assurer la maintenance du système de management de la sécurité de l'information	Cellule infor.	2012		X	X

5.1.17	Mettre en place l'intranet au MEF	Cellule infor.	2012		X	X
5.1.18	Mettre en place un système anti viral pour le MEF	Cellule infor.	2012		X	X
5.1.19	Former les agents du MEF sur les outils bureautiques	Cellule infor.	2012		X	X
5.1.20	Intégrer dans le SIGFIP la nomenclature des pièces justificatives des dépenses	DGTCP/Cellule infor.	2012	X	X	X

sous programme 5.2: Archivage électronique

5.2.1	Entreprendre une étude sur la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED)	SG	2012		X	X
5.2.2	Acquérir un logiciel de gestion électronique des archives	DAC	2012		X	X
5.2.3	Etudier les conditions de dématérialisation de l'administration financière	Cellule infor.	2012		X	X
5.2.4	Adapter les textes à l'archivage électronique	SG	PM			X

Programme 6: Marchés publics

Objectif: Garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics

Résultats attendus: Les passations des marchés publics sont efficaces et transparentes

6.1	Rendre Opérationnelle l'Autorité de Régulation des Marchés Publics	ARMP	2011	X	X	
6.2	Rendre Opérationnelle la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics	DNCMP	2011	X	X	
6.3	Publier chaque mois dans un journal sur les marchés publics ou sur un site web du gouvernement, les avis d'appels d'offres, les adjudications de marchés et un résumé de tous les contrats signés, y compris les contrats de gré à gré et les concessions publiques	ARMP/DNCMP/SP-PRPF	2012	X	X	X
6.4	Instituer dans tous les ministères la préparation avant la fin du mois de janvier de chaque année des plans de passation des marchés publics	DNCMP/ARMP	2012		X	X

6.5	Rendre opérationnels les organes de passation et de contrôle des marchés publics auprès de toutes les autorités contractantes	DNCMP/ARMP/AC	2012	X	X	X
6.6	Développer un site web relatif aux marchés publics	ARMP/DNCMP	2012		X	X
6.7	Créer un système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP)	ARMP/CI/CNCS/DNCMP	2012		X	X
6.8	Développer et mettre en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP	2012		X	X
6.9	Elaborer les documents types de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP	2012		X	X
6.10	Elaborer les manuels de procédures de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP	2012		X	X
6.11	Elaborer les guides de contrôle des marchés publics	ARMP/DNCMP	2012		X	X
6.12	Sensibiliser les acteurs sur le système de passation de marchés publics	ARMP/DNCMP	2012	X	X	X
Programme 7: Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation						
Objectif: rapprocher l'administration financière de la population						
Résultats attendus: La responsabilité des acteurs est renforcée à toutes les étapes de la dépense et de la recette						
7.1	Déconcentrer le contrôle financier dans les 5 régions	DCF	2012		X	X
7.2	Déconcentrer la direction des finances dans les 5 régions	DF	2012		X	X
7.3	Renforcer les services du trésor en effectif qualifié et en moyens	CAB MEF/DAC	2012	X	X	X
7.4	Déconcentre la Direction du Budget dans les 5 régions	DB	2012		X	X
7.5	Adopter les textes de transfert de compétence aux collectivités territoriales	MEF/MATDCL	2012		X	X
7.6	Former les ordonnateurs, les comptables, les responsables financiers des communes et préfectures à la gestion budgétaire, à l'analyse des documents comptables et financiers des collectivités territoriales	DGTCP/MATDCL	2012		X	X

Programme 8: Améliorer le système de comptabilité de l'Etat et la restitution des données de l'exécution budgétaire						
Objectif: Rendre compte au public et piloter les finances publiques						
Résultats attendus: Les données sur l'exécution budgétaire et comptable sont disponibles à bonne date, fiables et exhaustives						
sous programme 8.1: reddition des comptes						
8.1.1	Elaborer des manuels de procédures comptables au profit de chaque catégorie de comptable public (comptable du trésor, des administrations financières, des postes diplomatiques et consulats généraux de la dette publique et des investissements financés sur ressources extérieures)	DGTCP	2011		X	
8.1.2	Réduire les délais de production de la balance générale des comptes de l'Etat	DGTCP	2012		X	X
8.1.3	Régulariser régulièrement les comptes d'attente et d'avance	DGTCP	2012	X	X	X
8.1.4	Produire les comptes de gestion annuelle des comptables publics et les soumettre à la cour des comptes	DGTCP	2012	X	X	X
8.1.5	Produire les comptes administratifs annuels des ordonnateurs	DF	2012	X	X	X
8.1.6	Produire le projet de loi de règlement	DB/DGTCP/DF	2012	X	X	X
8.1.7	Former les comptables à la tenue de la comptabilité et à la reddition des comptes	DGTCP	2012	X	X	X
8.1.8	Rendre effective la comptabilité matières de l'Etat par la nomination des comptables matières dans tous les ministères	DCF/DMTA/DGTCP	2012		X	X
8.1.9	Former les comptables des EPN à la comptabilité SYSCOA	DGTCP	2012		X	X
8.1.10	Améliorer la production des documents comptables et financiers des EPN	DGTCP	2012		X	X
8.1.11	Produire une analyse sur la situation du patrimoine de l'Etat	DGTCP	2012			X
sous programme 8.2: outils de pilotage						
8.2.1	Elaborer le Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) suivant le Manuel de Statistique des Finances Publiques (MSFP) du FMI de 2001	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012		X	X
8.2.2	Automatiser la production du TOFE	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012		X	X

8.2.3	Automatiser la production du tableau de bord de la gestion budgétaire	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012			X
8.2.4	Réduire le délai de production du TOFE et du Tableau de bord	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012		X	X
8.2.5	Poursuivre la production annuelle du rapport d'exécution du PIP	DFCEP	2012		X	X
Programme 9: Renforcement des capacités						
Objectif: Disposer de ressources humaines permettant de répondre au besoin de l'administration						
Résultats attendus: L'administration financière dispose de personnel étoffé et compétent						
9.1	Réaliser une étude d'évaluation des capacités	DAC	2012		X	X
9.2	Elaborer un programme de renforcement des capacités	DAC	2012			X
9.3	Mettre en œuvre le programme de renforcement des capacités	DAC	2012			X

Indicateurs d'objectifs (OP), Indicateurs de résultats (RP) et Indicateurs de mise en œuvre (AP)	
Programme 1: Cadre juridique des finances publiques	
Objectif: Disposer d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de la bonne gouvernance	OP1.1. La transposition des directives de l'UEMOA
Résultats attendus: Le cadre juridique conforme aux standards internationaux et communautaires	RP1.1. Les évaluations CPIA
Mesures et actions	AP1.1. L'arrêté créant les postes de receveurs des régies de recettes
	AP1.2. Le nouveau code des investissements qui simplifie les procédures
	AP1.3. La politique nationale de lutte contre la corruption
	AP1.4. Le nouveau décret portant organisation du MEF
	AP1.5. Le texte réglementaire pour limiter les délais de paiement
	AP1.6. Les nouveaux textes régissant la comptabilité matière des biens de l'Etat
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources	
Objectifs: Assurer le financement des politiques publiques	OP2.1. Part des secteurs prioritaires dans le budget d'investissement
	OP2.2. Taux d'exécution du budget des secteurs prioritaires
	OP2.3. Taux de déficit budgétaire
Résultats attendus: La mobilisation des ressources intérieures et extérieures est efficace et permet de financer les dépenses dans le respect de l'équilibre budgétaire	RP2.1: Taux de réalisation des ressources internes
	RP2.2: Taux de pression fiscale

	RP2.3: Réalisme des prévisions des appuis budgétaires
	RP2.4. Pourcentage des apports d'aide utilisant les systèmes nationaux de gestion des finances publiques
Mesures et actions	AP2.1. Réduction du nombre de comptes de fonds publics ouverts en dehors du réseau trésor AP2.2. Plan de trésorerie hebdomadaire AP2.3. Le code des douanes adopté AP2.4. Nombre de contribuables disposant d'IFU AP2.5. Le Cadre Général des Appuis Budgétaires approuvé conjointement par le gouvernement et les PTF AP2.6. Nombre de versements effectués par la DGI/DGD au trésor par semaine
Programme 3: Prévision, programmation et exécution budgétaire	
Objectif: disposer d'un cadrage budgétaire crédible et fiable et mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense	OP3.1. Taux de réalisation des ressources internes OP3.2. solde de la balance commerciale OP3.3. Déficit budgétaire OP3.4. Taux de croissance du PIB à prix constants
Résultats attendus: La programmation des dépenses est basée sur des prévisions réalistes et le circuit de la dépense est fluide	RP3.1. Part des secteurs prioritaires dans le budget de l'Etat RP3.2. Nombre de secteurs dont l'allocation est faite sur la base d'une

	stratégie sectorielle chiffrée
	RP3.3. Taux d'exécution du budget d'investissement
Mesures et actions	AP3.1. Nombre de secteurs disposant de stratégie sectorielle chiffrée
	AP 3.2. Nombre de secteurs prioritaire disposant de CDMT
	AP3.3. Nombre de ministères disposant de rapport d'exécution budgétaire avant la lettre de cadrage
	AP3.4. Nombre de personnes formées sur les outils de la réforme des finances publiques
Programme 4: Renforcement du contrôle	
Objectif: Réduire les risques liés à la gestion des finances publiques	OP.4.1.Index de perception de la corruption
	OP.4.2. pourcentage des dépenses par procédures simplifiées sur les dépenses totales exécutées
Résultats attendus: Le système de contrôle est efficace et conforme aux standards internationaux	RP4.1. Pourcentage des dossiers rejetés par rapport aux dossiers contrôlés par la DCF
	RP4.2. Nombre de recommandations de l'IGF mises en œuvre
	RP4.3. Projet de loi de règlement de l'exercice antérieur
	RP4.4. Nombre de missions de contrôle par rapport au programme de missions
	RP4.5. Le rapport de la cour des comptes
Mesures et actions	AP4.1. Nombre du personnel de la Cour des Comptes formé
	AP4.2. Nombre du personnel de l'IGF formé en audit des marchés publics
Programme 5: Informatisation des services financiers	

Objectif: Rendre l'administration financière plus performante, plus transparente, plus fiable avec les TIC	OP5.1. Nombre de régions couvertes par le réseau SIGFIP
	OP5.2. Nombre de postes de douanes couvert par Sydonia
	OP5.3. Nombre de ministères couverts par le réseau SIGFIP
Résultats attendus: Le système d'information intégré de gestion des finances publiques est performant et permet un suivi en temps réel de la gestion	RP5.1. Date de parution de la balance du trésor
	RP5.2. Date de parution du TOFE
Mesures et actions	AP5.1. Nombre d'utilisateurs en logiciels métiers
	AP5.2. Programme d'équipement informatique du MEF
	AP5.3. Nouveau texte sur l'archivage électronique
Programme 6: Marchés publics	
Objectif: Garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics	OP6.1. Nombre de marchés exécutés par rapport au nombre de marchés programmés
	OP6.2. Nombre d'appels d'offres infructueux
Résultats attendus: Les passations des marchés publics sont efficaces et transparentes	RP6.1. Appels d'offres ouverts
	RP6.2. Appels d'offres restreintes
	RP6.3. Marchés de gré à gré
Mesures et actions	AP6.1. Nombre de ministère disposant de plans de passation de marchés

	AP6.2. Niveau d'exécution du programme d'activités de la DNMCP
	AP6.3. Manuel de procédure de passation des marchés
	AP6.4. Guide contrôle des marchés
Programme 7: Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation	
Objectif: Rapprocher l'administration financière de la population	OP7. Nombre de région bénéficiant de déconcentration du MEF
Résultats attendus: Responsabiliser et renforcer les acteurs à toutes les étapes de la dépense et de la recette	RP7. Part du budget transféré aux collectivités locales
Mesures et actions	AP7.1. Textes de transferts de compétence
	AP7.2. Textes de transferts de compétence
	AP7.3. Nombre des ordonnateurs et comptables formés à la gestion budgétaire et comptable des CT
Programme 8: Améliorer le système de comptabilité de l'Etat et la restitution des données de l'exécution budgétaire	
Objectif: Rendre compte au public et piloter les finances publiques	OP8 Indice PEFA PI 10 Accès du public aux principales informations budgétaires
Résultats attendus: Les données sur l'exécution budgétaire et comptable sont disponibles à bonne date, fiables et exhaustives	RP8.1. Disponibilité du TOFE dans le délai
	RP8.2. Disponibilité du tableau de bord
	RP8.3. Date de production de compte de gestion
	RP8.4. Date de production du compte administratif

	RP8.5. Transmission de comptes de gestion à la Cour des Comptes
	RP8.6. Date de production du projet de loi de règlement
	RP8.7. Transmission du projet de loi de règlement à la Cour des Comptes
Mesures et actions	AP8. Nombre de comptables formés à la reddition des comptes
Programme 9: Renforcement des capacités	
Objectif: Disposer de ressources humaines permettant de répondre au besoin de l'administration	OP9.1. Appréciation du rapport d'activités du MEF par les instances compétentes
Résultats attendus: L'administration financière dispose de personnel étoffé et compétent	RP9. Nombre d'agents qualifiés recrutés
Mesures et actions	AP9.1. Rapport d'étude d'évaluation des capacités
	AP9.2. Programme de renforcement des capacités

	Milliers de FCFA			
	TOTAL	2010	2011	2012
BUDGET INDICATIF	15594565	3568710	6718535	4131675
Programme 1 : Cadre juridique des finances publiques	216 000	-	63 000	153 000
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources	1 850 000	550 055	690 000	620 000
sous programme 2.1: Mobilisation des ressources intérieures	900 000	300 000	300 000	300 000
sous programme 2.2: Mobilisation des ressources extérieures	950 000	240 000	390 000	320 000
Programme 3: Prévision, programmation et exécution budgétaire	2 086 250	389 000	942 500	754 750
sous programme 3.1: Cadrage macroéconomique	454 000	160 000	224 000	70 000
sous programme 3.2: Programmation budgétaire	410 000	106 000	124 500	179 500
sous programme 3.3: Exécution budgétaire	1 222 250	123 000	594 000	505 250
sous programme 3.4: Gestion de la trésorerie	144 000	88 000	48 000	8 000
Programme 4: Renforcement du contrôle	7 452 815	2 174 655	2 672 235	2 605 925
sous programme 4.1: Contrôle interne	938 160	108 000	433 235	396 925

sous programme 4.2: Contrôle externe	6 514 655	2 066 655	2 239 000	2 209 000
Programme 5: Informatisation des services financiers	3 060 400	455 000	1 753 700	
sous programme 4.1: Schéma directeur informatique	2 929 500	434 500	1 697 000	798 000
sous programme 4.2: Archivage électronique	130 900	20 500	56 700	53 700
Programme 6: Marchés publics	811 100	-	660 100	151 000
Programme 7: Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation	-	-	-	-
Programme 8: Système d'information de gestion budgétaire et comptable	334 000			
sous programme 7.1: reddition des comptes	185 000	155 000	30 000	-
sous programme 7.2: outils de pilotage	149 000	30 000	72 000	47 000
Programme 9: Renforcement des capacités				

III. AXE 2 : PROMOTION DU SECTEUR PRIVE

3.1. Promotion des investissements privés

Malgré le retour des partenaires techniques et financiers, les besoins en ressources nécessaires à la lutte contre la pauvreté pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement restent importants. Cette situation appelle le Gouvernement à rechercher d'autres sources de financement du développement. Le secteur privé est identifié comme une source potentielle de croissance pouvant contribuer substantiellement au financement du développement. Ce secteur doit être le moteur de la croissance dans le contexte d'économie de marché voulue par le gouvernement. De ce fait, le secteur privé doit être mis à contribution à la réalisation des projets et programmes de développement susceptibles de réduire la pauvreté notamment la mise en place des infrastructures économiques.

3.1.1. Amélioration du climat général des affaires

Le climat des affaires au Togo reste à améliorer. La position dans le classement 2010 de Doing Business montre bien la nécessité d'améliorer ce climat. Le niveau de dialogue entre le gouvernement et le secteur privé au Togo n'est pas satisfaisant. Un cadre de concertation opérationnel s'impose dans le souci d'instaurer un dialogue permanent entre les opérateurs du secteur privé et du secteur public. De ce fait, il est important que des réformes soient menées dans le cadre des rapports entre le gouvernement et le secteur privé.

Extrait du classement de doing business

Pays de l'UEMOA	Classement Doing business 2010
Burkina Faso	147
Mali	156
Sénégal	157
Togo	165
Côte d'Ivoire	168
Bénin	172
Niger	174
Guinée Bissau	181

Source : Rapport Doing Business 2010

3.1.2. Amélioration du cadre institutionnel des affaires

Le gouvernement togolais, dans le souci de faciliter le déroulement des activités économiques, se préoccupe de l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire favorisant le développement du secteur privé. Le gouvernement est conscient de la place du Togo dans les activités économiques sous régionales. Le cadre institutionnel définit le droit, le rôle et les devoirs des acteurs en vue de la promotion du secteur privé. Le gouvernement devrait mettre en place la réglementation nécessaire favorisant l'épanouissement du secteur privé et cela en cohérence avec les directives communautaires et du contexte de la mondialisation. Un code des investissements attractif et sécurisant les investisseurs constitue un chantier du gouvernement dans le cadre des réformes.

3.1.3. Renforcement du partenariat public- privé

Le gouvernement fait du partenariat public-privé un outil pour optimiser les performances respectives des secteurs public et privé pour réaliser dans les meilleurs délais et conditions, les projets de développement. Cette forme de contrat présente de multiples avantages que sont : l'accélération de la mise en œuvre des projets, le développement du dynamisme et la créativité du secteur privé, la répartition du risque optimale entre secteur public et privé. Dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation, le gouvernement compte s'appuyer sur le partenariat public-privé pour permettre aux collectivités territoriales de jouer pleinement leur rôle.

IV. AXE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITES

4.1. Renforcement des capacités institutionnelles

Le rôle des capacités institutionnelles dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement n'est pas à démontrer. En effet, lorsqu'un gouvernement n'est pas en mesure de mettre effectivement en œuvre ses propres politiques, les conséquences peuvent être lourdes pour la société. Dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, le renforcement des capacités institutionnelles au Togo s'avère une priorité. En effet, la crise que le Togo a traversée a conduit au ralentissement du fonctionnement de son administration. Celle-ci fonctionne actuellement avec des agents certes qualifiés mais, n'étant pas familiarisés avec les nouveaux outils et concepts de gestion administrative. De même, ces derniers sont parfois démotivés. La capacité à élaborer des prévisions budgétaires vraisemblables est un défi à relever. En effet, lorsque les écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires sont importants, les gouvernants ne peuvent pas faire une utilisation optimale des ressources publiques. Les autorités togolaises en faisant de l'éducation, de la santé publique, l'eau et l'assainissement, des infrastructures et de l'agriculture des axes prioritaires de ses dépenses, ont tout intérêt à porter une attention particulière sur le renforcement des capacités institutionnelles.

Les capacités institutionnelles couvrent un vaste champ et un éventail d'aptitudes qui fait intervenir l'ensemble des pouvoirs publics et leur capacité à développer les ressources

humaines. Les objectifs du Millénaire obligent à porter une attention particulière aux principaux résultats de l'action des pouvoirs publics, ce qui permet de voir quelles capacités doivent être renforcées en priorité. Au Togo, les actions suivantes de renforcement des capacités institutionnelles sont urgentes à mettre en œuvre :

- Un renforcement des capacités en politiques macroéconomiques, et notamment en gestion macroéconomique, comprenant les moyens voulus sur le plan législatif et réglementaire ainsi que des aptitudes de gestion de la dette. Cela permettra d'obtenir un cadre propice et transparent pour la vie des entreprises nationales ainsi qu'un secteur financier fondé sur la primauté du droit ;
- Dans le souci de faire reculer la pauvreté, il faut de solides aptitudes de gestion des finances publiques, des programmes de dépenses pluriannuels et un système performant de suivi des dépenses ;
- Pour une meilleure mobilisation des ressources à l'appui du développement et de la réduction de la pauvreté, il est nécessaire de disposer de bonnes aptitudes au niveau de l'administration fiscale ;
- Le renforcement des capacités des services statistiques est essentiel pour affiner l'analyse de la pauvreté et de son impact social et pour faciliter un suivi plus effectif des progrès accomplis dans la perspective des objectifs de développement et pour une meilleure planification ;
- Il est fondamental de renforcer la capacité d'acheminement des services publics, en particulier vers les pauvres, de sorte que les recettes fiscales et l'aide extérieure puissent être utilisées pour une réduction de la pauvreté.

Le renforcement des capacités institutionnelles passe aussi par celui de la recherche et de la formation. Il apparaît nécessaire de réformer le système scolaire et universitaire pour répondre aux besoins du pays.

4.2. Accès aux services sociaux de base

Le gouvernement est conscient qu'aucun développement n'est possible sans le capital humain. De ce fait, une place de choix est réservée au développement de l'éducation, à l'accès à la santé, à la protection sociale et à l'accès à l'eau potable. La réalisation de cette ambition d'accès aux services sociaux de base, combinée avec le renforcement des capacités institutionnelles devraient conduire à améliorer, le cadre de vie et de la protection de l'environnement.

V. AXE 4 : GOUVERNANCE LOCALE

Le gouvernement togolais a adopté le 09 juin 2004, la lettre de politique sectorielle en vue de consolider la décentralisation. La décentralisation n'est pas effective au Togo. Cependant, la nécessité de décentralisation n'est pas à démontrer. En effet, la décentralisation est une forme de gouvernance susceptible de favoriser la dynamique de développement économique local adaptée aux potentialités d'un territoire, notamment en associant les acteurs publics, privés et la société civile. Une gouvernance locale démocratique au Togo constitue également un enjeu essentiel pour la réalisation des OMD. Elle autorise une meilleure prise en compte des besoins des populations locales dans les politiques publiques, et notamment dans la fourniture de biens et services collectifs durables et accessibles.

La gouvernance locale est un défi dans la mesure où se pose la question du rôle et de la capacité des collectivités locales à définir les intérêts collectifs locaux.

Le dialogue entre toutes les parties concernées par l'accès de tous aux services essentiels : santé, éducation, eau, assainissement, énergie, transports, télécommunications, est un facteur de consolidation de la légitimité de la gouvernance locale et de la confiance entre institutions publiques et citoyens. Cette ambition constitue un objectif partagé par tous les acteurs de la coopération, quels que soient leurs interlocuteurs et leurs modes d'actions au niveau local. Le principal défi pour la mise en œuvre des services essentiels réside dans l'établissement de ce dialogue entre les institutions nationales, centrales et déconcentrées, pouvoirs locaux, les acteurs économiques, fournisseurs de services et populations afin de correspondre aux besoins locaux en termes techniques, financiers et culturels.

VI. RELATIONS ENTRE LES REFORMES ET LE DSRP-C

Les réformes institutionnelles au Togo sont coordonnées par le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers. Le DSRP-C adopté en juin 2009 prévoit un dispositif institutionnel dont il convient de tenir compte dans la formulation du dispositif de suivi des réformes institutionnelles. De même, le DSRP-C prévoit des activités de réformes. Il convient donc de s'assurer de la cohérence entre le DSRP-C et les réformes suivies par le SP-PRPF.

Du reste, les indicateurs communs au PAP et aux réformes sont définis conformément aux objectifs du gouvernement. Les réformes influencent le processus de mise en œuvre du DSRP-C dans la mesure où elles concourent à la réalisation des objectifs déclinés dans le DSRP-C.

En effet, certains objectifs du DSRP-C nécessitent des actions spécifiques et approfondies appelant à des réformes.

Les réformes sont complémentaires aux dispositifs du DSRP-C.

Axes des réformes	Lien avec le DSRP-C
Axe 1 : renforcement de la gestion des finances publiques	Contribue à la réalisation du premier pilier : Renforcement de la gouvernance
Axe 2 : promotion du secteur privé	Contribue à la réalisation du deuxième pilier : Consolidation des bases d'une croissance forte et durable
Axe 3 : renforcement des capacités institutionnelles	Contribue à la réalisation du troisième pilier : Développement du capital humain et du second pilier
Axe 4 : gouvernance locale	Contribue à la réalisation du quatrième pilier : Développement à la base et réduction des déséquilibres régionaux

VII. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DU PILOTAGE DES REFORMES

Les acteurs des réformes sont composés du premier ministre, du ministère en charge des finances, des autres départements ministériels, de la société civile, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

Le premier ministre définit les lettres de mission suscitant ou prenant en compte des réformes dans les départements ministériels et institutions.

Le ministère de l'économie et des finances assure la coordination technique du suivi des réformes à travers le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers. (SP-PRPF). Il veille à la cohérence de l'allocation budgétaire avec les priorités du gouvernement et notamment la mise en œuvre des réformes. En apportant son assistance technique, le Ministère de l'Economie et des Finances assure aussi la mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des réformes. Le Comité de suivi des Politiques appuie le SP-PRPF. Les départements ministériels sectoriels sont chargés de la mise en œuvre des réformes relevant de leur compétence. Ils sont chargés aussi de l'élaboration des rapports périodiques de l'état d'avancement des réformes. Ils sont responsables de l'exécution technique des mesures retenues dans la matrice des réformes qu'ils ont contribué à élaborer.

Les partenaires techniques et financiers sont chargés de l'accompagnement technique et financiers dans la mise en œuvre des réformes. Ils ont le droit de regard sur l'utilisation des ressources mobilisées dans le cadre des réformes. Ils peuvent participer aux rencontres du comité de suivi des politiques de réformes et des programmes financiers sur l'état d'avancement des mesures de réformes.

Les organisations de la société civile ont pour rôle de veiller sur les activités de mise en œuvre et de suivi des réformes. Elles formulent des critiques pour améliorer la conduite des réformes. Elles peuvent participer aux travaux du comité de suivi des politiques de réformes et programmes financiers et sont souvent membres des comités de pilotage des projets de réformes.

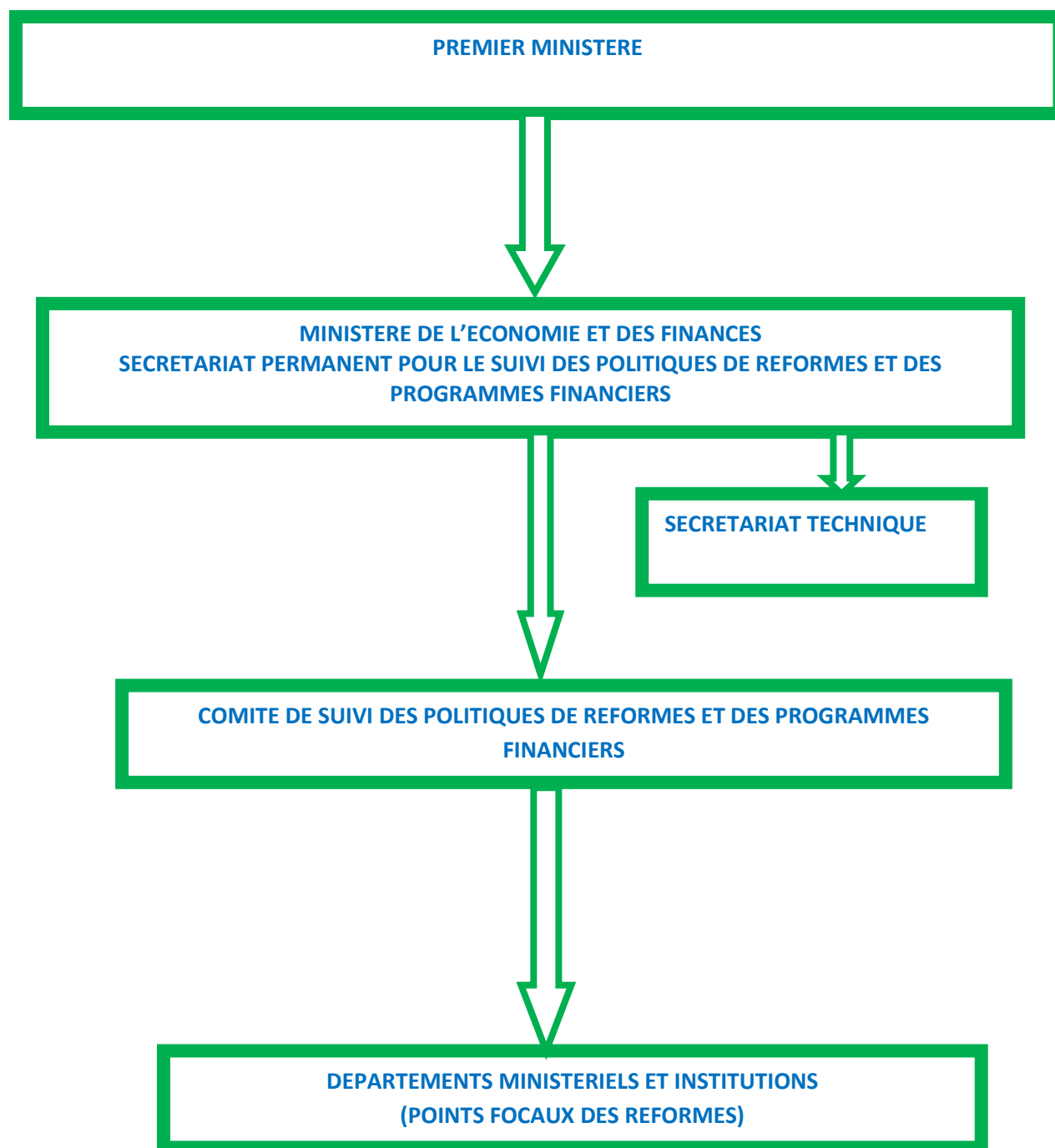
Le secteur privé doit œuvrer à la mise en œuvre des réformes nécessaires à l'amélioration des activités économiques et sociales au Togo.

VIII. SUIVI-EVALUATION

Le gouvernement est conscient que l'atteinte des résultats escomptés des réformes repose beaucoup sur la qualité du suivi-évaluation de la mise en œuvre de ces réformes. Une batterie d'indicateurs pertinents est définie par objectif et selon les axes des réformes. Les indicateurs sont conformes aux normes internationales dans les disciplines concernées. Pour ce faire, la mise en œuvre des réformes est évaluée deux (2) fois pour la tranche annuelle des activités et des mesures programmées. Les évaluations porteront sur les résultats atteints. La mesure de la réalisation d'une activité sera basée sur des indicateurs de réalisation.

Ces évaluations sont placées sous la présidence du ministre en charge de l'économie et des finances et les dossiers techniques préparés le SP-PRPF.

Figure1 : Schéma du dispositif du pilotage des réformes



IX. CONCLUSION

Le gouvernement togolais, soucieux du devenir de sa population, se lance dans un vaste chantier de réformes dont les retombées devront conduire à la réduction significative de la pauvreté corrélée avec la bonne gouvernance.

Les réformes entreprises par le gouvernement associent tous les acteurs au développement du Togo. En adoptant ces réformes, le gouvernement envoie un signal fort à ses partenaires techniques et financiers sur sa bonne volonté d'aligner la gestion publique aux standards internationaux.

Tous les pays dits émergents d'Asie et d'Amérique latine et ceux d'Afrique qui sont entrain de rentrer dans le club des pays émergents ou développés sont passés par des réformes importantes souvent impopulaires. La question aujourd'hui n'étant pas si nous devons conduire des réformes ou non, c'est à quel rythme pour rattraper les 15 ans de retards que la crise socio politique a imposé à notre pays.

Le Chef de l'Etat a donné le ton en 2008 quand il demandait au gouvernement de tout faire pour atteindre le point d'achèvement de l'Initiative PPTE en 2010 soit deux ans après le point de décision.

La vision du Chef de l'Etat de faire du Togo un pays émergent d'ici 2020 est un défi réalisable et tous les togolais doivent se retrouser les manches pour créer plus de richesses en vue de sa répartition équitable entre tous les togolais.

Ce défi est réalisable et les togolais doivent changer. « La folie c'est de faire toujours les mêmes choses et de s'attendre à des résultats différents » d'après Einstein

MATRICE UNIFIEE DES REFORMES

	Mesures et actions	Structures responsables	Échéance	Indicateurs de mise en œuvre			
				Programmation physique			
				2010	2011	2012	
1.	MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES REFORMES ADMINISTRATIVES						
1.1	Créer un comité chargé de l’adaptation de la réglementation et organiser au sujet des missions de l’état, une concertation tripartite dont les acteurs sont l’Etat, le secteur privée et la société civile	MFPPRA/SGG	2011		X		-Le plan de carrière des agents de l'Etat -les codes des pensions de retraite des fonctionnaires -L'atelier de validation du nouveau système de formation de l’Ecole Nationale d’Administration (ENA)
1.2	Rationaliser et opérationnaliser les organes de pilotage de la modernisation de l’Administration	MFPPRA/SGG	2010	X	X		
1.3	Redéfinir les secteurs d’intervention de l’Etat	MFPPRA/SGG	2012	X	X	X	
1.4	Réaliser des audits stratégiques organisationnels des Ministères pour la rationalisation des structures des emplois et des effectifs	MFPPRA/SGG	2012	X	X	X	
1.5	Création d’une cellule de contrôle des effectifs des agents de l'Etat et de la masse salariale et Mise en place d’un guichet unique solde/fonction publique/budget/CF solde	MFPPRA/MEF	2011	X	X		
1.6	Elaborer et mettre en œuvre le statut général, les statuts particuliers et	MFPPRA	2010	X			

	spéciaux					
1.7	Elaborer des codes des pensions de retraite des fonctionnaires	MFPRA/ CTRAP	2011		X	
1.8	Elaborer et mettre en œuvre un plan de carrière des agents de l'Etat par corps et un fichier des emplois supérieurs par secteur	MFPRA/ SGG	2011		X	
1.9	Mettre en place un système de motivation (primes au mérite, décorations)	MFPRA/ SGG	2011		X	
1.10	Elaborer et mettre en œuvre un schéma directeur de la formation permanente des agents de l'Etat	MFPRA	2011	X	X	
1.11	Réformer le système de formation de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)	MFPRA	2011		X	
1.12	Evaluer annuellement les performances de tous les services administratifs	MFPRA/ SGG	2011		X	
1.13	Concevoir et mettre en œuvre un plan d'actions global visant la simplification des procédures et formalités administratives	MFPRA/ SGG	2011	X	X	
1.14	Créer un Comité interministériel de simplification des formalités administratives	MFPRA/ SGG	2011		X	
1.15	Elaborer un schéma directeur pour l'informatisation et le développement des TIC dans l'administration	MFPRA/ SGG	2011	X	X	

1.16	Créer des portails d'accès électroniques aux documents administratifs pour les usagers et les citoyens	MFPRA/ SGG	2011	X	X		
1.17	S'approprier les nouvelles missions de l'Etat	MFPRA/ SGG	2011		X		
1.18	Elaborer et adopter les nouvelles grilles salariales de l'Etat	MFPRA/ SGG	2011		X		
1.19	Elaborer et publier un recueil des organigrammes types des ministères	MFPRA/ SGG	2011	X	X		
1.20	Normaliser et formaliser le travail gouvernemental	MFPRA/ SGG	2012	X	X	X	
2.	MINISTERE DE LA SANTE						
2.1	Restructurer le Ministère de la santé	CAB	2010	X			1)- Taux de mortalité hospitalière 2)- Ratio personnel de santé par habitant 3-Pourcentage de formations sanitaires respectant les normes en personnel
2.2	Actualiser la politique nationale de Santé	DGS	2011	X	X		
2.3	Elaborer la carte sanitaire nationale	DGS/DPFR	2011	X	X		
2.4	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale d'assurance maladie	MS/Comité interministériel	2012		X	X	
2.5	Intégrer la gratuité de la césarienne dans la politique hospitalière	DGS/DES	2012		X	X	
2.6	Renforcement des capacités du personnel soignant pour une bonne gestion des équipements médicaux	CAB	2010	X			

3.	MINISTERE DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'HYDRAULIQUE VILLAGEOISE						
3.1	Restructurer le Ministère	Cabinet	2010	X			1-Taux d'accès aux infrastructures d'eau potable et d'assainissement
3.2	Elaborer la politique nationale de l'eau	DGEA/DPRE	2010	X			
3.3	Elaborer des textes législatifs et réglementaires de la GIRE	DGEA/DPRE	2010	X			
3.4	Elaborer la politique nationale d'assainissement collectif	DGEA/DA	2010	X			
3.5	Améliorer l'accès aux infrastructures d'eau potable	DGEA/DHV et DAEP	2012	X	X	X	
3.6	Améliorer l'accès aux infrastructures d'assainissement	DGEA/DA	2012	X	X	X	
3.7	Elaborer le CDMT-S	DGEA	2012	X	X	X	
4.	MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE, DE LA DECENTRALISATION ET DES COLLECTIVITES LOCALES						
4.1	Réorganiser le ministère suivant le décret portant attributions des ministres d'Etat et des ministres	MATDCL	2010	X			-Décret d'organisation -La tenue des élections locales -Part du budget transférée aux collectivités territoriales
4.2	Mettre en œuvre la décentralisation		2010	X			
4.3	Mettre en place un cadre juridique complet de décentralisation	SG/DDCL	2010	X			
4.4	Mettre en place un fonds d'appui des collectivités locales	SG/DDCL	2010	X			
4.5	Organiser le transfert de compétences et des moyens de l'Etat aux collectivités locales	SG/DDCL/ministère concernés	2010	X			

4.6	Former les formateurs en planification et gestion décentralisée et fiscalité des collectivités locales	CP/comité d'exécution	2010	X		
4.7	Former le personnel de l'administration centrale et déconcentrée	CP/comité d'exécution	2010	X		
4.8	Former les élus	CP/comité d'exécution	2010	X		
4.9	Former le personnel des collectivités locales	CP/comité d'exécution	2010	X		
4.10	Améliorer le système de mobilisation des ressources financières des collectivités locales	SG/DDCL	2010	X		
4.11	Concevoir les guides de l' élu local	SG/DDCL	2010	X		
4.12	Elaborer le guide du citoyen	SG/DDCL	2010	X		
4.13	Réaliser l'audit organisationnel et financier des collectivités locales actuelles	SG/DDCL	2010	X		
4.14	Renforcer la déconcentration	SG/DDCL	2010	X		
4.15	Réaliser une étude sur l'organisation des services déconcentrés (régions, préfectures)	SG/DDCL	2010	X		
4.16	Communaliser les cantons (étude de la détermination et de création des communes rurales)	SG/DDCL	2010	X		
4.17	Finalisation de l'avant-projet de loi de transfert de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales	SG/DDCL	2010	X		

5.	MINISTERE DU TOURISME						
5.1	Réorganiser le Ministère du Tourisme suivant le décret portant organisation des départements ministériels	CAB	2010	X			-Décret d'organisation du MT -Le document de politique nationale du tourisme -Le schéma d'aménagement des sites touristiques
5.2	Actualiser, éditer et vulgariser des textes réglementaires	DDT	2012	X	X	X	
5.3	Mettre en place la politique nationale du tourisme	CAB/DPS	2010	X			
5.4	Elaborer le schéma d'aménagement des sites touristiques.	CAB/DPS	2010	X			
5.5	Mettre en place une stratégie marketing	DPT	2010	X			
5.6	Elaborer un Plan Directeur de Développement et d'aménagement Touristique	SG	2011		X		
5.7	Privatiser les hôtels d'Etat	DDT	PM				
5.8	Classer les établissements de tourisme (hôtels, agences de voyage, restaurants etc.)	CNACET	2010	X			
5.9	Renforcer les capacités du ministère dans les dispositifs des TIC	DAC	2011		X		
5.10	Editer et vulgariser le document de	CAB	2011		X		

	politique nationale du tourisme						
5.11	Elaboration des Statistiques touristiques et hôtelières au Togo (base de données)	CAB	2010	X			
6.	MINISTERE DE LA JUSTICE CHARGE DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS DE LA REPUBLIQUE						
6.1	Renforcer les capacités de l'administration de la Justice	Cab/IGSJP/D APRS/PAJDH	2012	X	X	X	1-Pourcentage des affaires jugées sur les affaires enrôlées 2-Durée moyenne des procédures judiciaires 3- Nombre moyen de magistrat par TPI
6.2	Renforcer les capacités pour l'indépendance et amélioration du fonctionnement des juridictions	Cab/CSM/UE MJ/CS/PAJD H/TPI/CA	2012	X	X	X	
6.3	Implanter un contrôle juridictionnel de l'action administrative	Cab/France	2012	X	X	X	
6.4	Améliorer l'accès au droit et à la justice	Cab/DADJ	2012	X	X	X	
6.5	Mettre en place l'aide juridictionnelle	Cab/Barreau /DADJ/PAJD H	2010	X			
6.6	Elaborer le CDMT sectoriel	Cab/UEMJ	2012	X	X	X	
6.7	Créer et installer des juridictions commerciales (ou des tribunaux de commerce) à financer en priorité sur le Plan d'Action Justice.	CAB	2010	X			
6.8	Elaborer un code de procédure commerciale	CAB /MCPSP	2011	X			

6.9	Respecter les dispositions du Traité l'OHADA en matière de recours en cassation (réaffirmer officiellement le principe de la compétence en dernier recours de la CCJA OHADA et la non compétence de la Cour Suprême du Togo en matière commerciale)	CAB	2010	X			
6.10	Instituer une Cour d'Arbitrage au niveau de la CCIT et lui donner les moyens	CAB /MCPSP	2010	X			
6.11	Etude pour le recensement des recettes des juridictions au Togo en vue du reversement au trésor public	CAB	2010	X			
7.	MINISTERE DE LA SECURITE ET DE LA PROTECTION CIVILE						
7.1	Réorganiser et renforcer les structures de la police nationale	CAB	1012	X	X	X	-Le statut de la police nationale -Le statut des sapeurs pompiers
7.2	Adopter et mettre en œuvre les statuts de la police nationale	CAB	2012		X	X	
7.3	Adopter et mettre en œuvre les statuts des sapeurs pompiers	CAB	2012		X	X	
7.4	Renforcer les capacités humaines et techniques	CAB	2012	X	X	X	
7.5	Réorganiser et équiper la direction de la protection civile	CAB	2011		X		
7.6	Construire et équiper un centre de secours secondaire dans la périphérie nord de Lomé et des centres de secours régionaux sur l'ensemble du territoire	CAB	2012		X	X	

7.7	Equiper et réorganiser l'office central de répression de trafic illicite des drogues et du blanchiment (OCRTIDB)	CAB/OCRTIDB	2012		X	X	
7.8	Renforcement des capacités des structures de contrôle interne dans le cadre de la réforme du contrôle routier aux normes de l'UEMOA	CAB	2011	X	X		
8	MINISTERE DU DEVELOPPEMENT A LA BASE, DE L'ARTISANAT, DE LA JEUNESSE ET DE L'EMPLOI DES JEUNES						
8.1	Organiser le Ministère délégué auprès du Président de la République, chargé du développement à la base suivant le décret portant attributions des ministres d'Etat et des ministres	CAB	2010	X			-Décret d'organisation du ministère -La politique nationale de développement à la base
8.2	Renforcer les mécanismes d'appui au développement à la base: renforcer la politique d'octroi de crédit aux groupements surtout dans les campagnes; disposer d'une situation de référence au niveau communautaire; élaborer et réactualiser les PAV(2011), renforcer les capacités des CDB (2011), mettre en place un fonds d'appui du développement à la base (2010)	CAB	2010	X			
8.3	Elaborer une politique nationale de développement à la base	CAB	2012		X	X	
8.4	Adopter un plan national de développement à la base	CAB	2012		X	X	
8.5	Restructurer et renforcer les capacités	MDBAJEJ,	2010	X			-Le nombre d'emploi pour jeunes crée

	financières des fonds d'appui à l'insertion socioéconomique des jeunes	MEF, AN					-Le niveau d'insertion professionnelle des jeunes
8.6	Créer et rendre opérationnels les comités locaux, régionaux et le comité national d'insertion des jeunes	MDBAJEJ	2010	X			
8.7	Mettre en œuvre un programme triennal (2009 - 2011) pour favoriser l'insertion économique et professionnelle des jeunes	MDBAJEJ	2010	X			
8.8	Faire l'état des lieux des structures qui mènent des actions en faveur des jeunes handicapés (physiques, sensoriels et mentaux) pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique spécifique et d'un plan d'actions adapté	MDBAJEJ	2010	X			
8.9	Elaborer et mettre en œuvre un programme de réhabilitation et de mise en place de nouveaux centres régionaux d'actions socio-éducatives (CRASE).	MDBAJEJ,ME F, MTP	2010	X			
8.10	Mettre en place un partenariat public et privé pour l'insertion professionnelle des jeunes	MDBAJEJ,ME F	2010	X			
8.11	Recenser les différentes catégories de jeunes en difficultés et élaborer pour chaque catégorie un programme spécifique	MDBAJEJ, MEF, MJRIR	2012		X	X	
8.12	Elaborer un programme de renforcement des capacités du	MDBAJEJ, MEF, MESR,	2012	X	X	X	

	Ministère en matière de sensibilisation d'encadrement, d'organisation et d'animation de la jeunesse	la CONFEJES				
8.13	Créer 30 000 et 45 000 emplois temporaires respectivement en 2010 et 2011	MDBAJEJ	2011		X	
8.14	Mettre en place le projet de volontariat national au Togo	MDBAJEJ	2010	X		
8.15	Créer 6000 et 9000 emplois dans le cadre de la culture contre saison respectivement en 2010 et 2011	MDBAJEJ	2011		X	
8.16	Créer 1650 et 2475 emplois dans les chantiers écoles élevages respectivement en 2010 et 2011	MDBAJEJ	2011		X	
8.17	Former 3500 jeunes entrepreneurs et créer 1575 emplois en 2010 et former 7875 jeunes et créer 7088 emplois en 2011	MDBAJEJ	2011		X	
8.18	Approvisionner les différents fonds d'appui aux jeunes	MDBAJEJ	2011		X	
8.19	Appuyer 2000 et 3000 producteurs de tubercules (igname et manioc) respectivement en 2010 et 2011	MDBAJEJ	2012		X	X
8.20	Créer deux unités de transformation des produits locaux (igname, manioc et tomate)	MDBAJEJ	2010	X		
8.21	Appuyer mille microprojets	SEPMJEJ	2011		X	

8.22	Harmoniser les textes relatifs à l'artisanat selon les normes de l'UEMOA	MDBAJEJ/DA	2010	X			
9.	MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS						
9.1	Restructurer le Ministère des Travaux Publics - mise en place d'un nouvel organigramme ; - opérationnalisation des directions et services.	Cabinet	2010	X			Longueur (Km) et état des routes et pistes rurales construites
9.2	Elaborer la politique de travaux publics	Cabinet/DGT P/DGT	2010	X			
9.3	Mettre en place un plan de renforcement des capacités du ministère	Cabinet/DAC	2012		X	X	
9.4	Créer une base de données statistique routière	Cabinet/DGT P	2012		X	X	
9.5	Etude de faisabilité de l'amélioration de la nationale N°1	Cabinet/DGT P	2012		X	X	
9.6	Elaborer le CDMT - Sectoriel	Cabinet/DAC	2012	X	X	X	
9.7	Préparer un programme national de réhabilitation des routes pour couvrir tout le réseau routier, y compris les pistes rurales, avec le concours des PTF, sur la base d'un engagement de la prise de l'entretien courant sur financement interne	CAB	2011	X	X		Réhabilitation effective de 2500 kms de routes, dont 1000 kms de routes bitumées

10.	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE						
10.1	Restructurer le Ministère	SG	2010	X			1)- Nombre d'étudiants pour 100000 habitants 2-Nombre de thèses soutenues 3-Nombre d'articles publiés 4-Nombre de diplômés
10.2	Renforcer le système d'information et de communication pour la réforme Licence-Master-Doctorat (LMD)	Universités de Lomé et de Kara	2011		X		
10.3	Reprendre les activités de l'Ecole Normale Supérieure d'Atakpamé	ENS	2012	X	X	X	
10.4	Dynamiser la Recherche	DRS	2012	X	X	X	
10.5	Améliorer la gestion des dépenses sociales	SG	2011		X		
10.6	Définir une charte de partenariat et de financement en matière d'enseignement supérieur et de la recherche	SG	2011		X		
11.	MINISTERE DE L'ACTION SOCIALE ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE						
11.1	Réorganiser le ministère de l'action sociale et de la Solidarité Nationale	CAB	2010	X			
11.2	Réhabiliter 4 centres sociaux (Aného, Vogan, Sokodé et Dapaong) et des centres de réinsertion sociale des personnes vivant avec handicap (Akata et Attéda).	DPH	2010	X			

11.3	Réhabiliter les centres sociaux d'Aného, de Vogan, de Sokodé et de Dapaong.	Dir. Génér. du Dev. Social (DGDS)	2010	X			
11.4	Mettre en place un forum « action des Enfants par les Enfants pour les Enfants ».	Dir. Génér. de la Protection de l'Enfant (DGPE)	2010	X			
11.5	Construire à Lomé et à Kara un centre d'accueil des enfants vulnérables ou victimes d'abus de toutes sortes.	DGPE	2011		X		
11.6	Réhabiliter des centres de rééducation et de réinsertion sociale des enfants de Cacaveli et de Kamina.	DGPE	2010	X			
11.7	Créer un centre de détente et de loisirs des personnes âgées à Dapaong.	DPA	2010	X			
11.8	Mettre en place un fonds de soutien au programme d'appui aux activités génératrices de revenus pour les personnes âgées (CNCPA) et d'assistance aux personnes âgées nécessiteuses	DPA	2010	X			
11.9	Appuyer l'assistance ponctuelle aux personnes indigentes	Agence Nationale de Solidarité (ASN)	2010	X			
11.10	Poursuivre le renforcement des capacités d'intervention de l'Agence de	Agence Nationale de	2011		X		

	Solidarité Nationale à travers tout le pays.	Solidarité (ASN)					
11.11	Créer un troisième cycle à l'Ecole Nationale de Formation Sociale (ENFS)	Ecole Nat. de Form. Sociale (ENFS)	2011		X		
11.12	Réhabiliter le centre d'observation et de réinsertion sociale de cacavelli (CORSC) et du foyer avenir de KAMINA (FAK)	CAB	2011	X	X		
12.	MINISTERE DES MINES ET DE L'ENERGIE						
12.1	Restructurer le ministère des mines, et de l'énergie	Cabinet	2010	X			1-Taux d'accès à l'électrification 2-Taux de couverture
12.2	Elaborer une politique nationale de l'énergie	DGE	2010	X			
12.3	Elaborer une politique nationale des mines	DGMG	2010	X			
12.4	Mettre en place une stratégie de fourniture d'électricité à coût raisonnable	DGE	2012	X	X	X	
12.5	Mettre en place un fonds pour l'électrification du monde rural	DGE	2010	X			
13.	MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE						
13.1	Poursuivre la restructuration du MAEP	MAEP/SG	2010	X			1-Superficie des aménagements hydro agricoles 2-Volume des productions agricoles (animales, halieutiques, végétales) 3-Taux de couverture des besoins

							alimentaires par la production nationale
13.2	Elaborer la politique agricole	DPCA	2010	X			
13.3	Elaborer la politique agro foncière	DAER	2012	X	X	X	
13.4	Développer et réorganiser les filières vivrières et de rente	DA/ICAT/ITRA	2012	X	X	X	
13.5	Développer l'entrepreneuriat agropastoral et halieutique	ICAT/CRA/D AER	2012	X	X	X	
13.6	Renforcer les capacités des structures d'appui conseils (services techniques, ONG)	ICAT	2012	X	X	X	
13.7	Elaborer le CDMT sectoriel	SG/DPCA/DAF	2012	X	X	X	
13.8	Réviser et diffuser la loi sur les coopératives agricoles au Togo	CAB	2010	X			
14.	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE						
14.1	Restructurer l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle	Cabinet/SG	2010	X			1)- Nombre de jeunes formés et insérés sur le marché de l'emploi par la FPI 2)-Nombre d'apprenants pour 100000 habitants
14.2	Elaborer et mettre en œuvre une carte de l'ETFP	DSRP/DPP/D AC	2011		X		
14.3	Elaborer une stratégie de mise en œuvre de la formation professionnelle d'insertion	SG/DFPA/DE ST/ DPP	2011		X		
14.4	Elaborer, et mettre en œuvre le document cadre de normes minimales d'infrastructures et d'équipements d'institutions d'ETFP	DSRP/DPP/D AC/DEST/DF PA	2011		X		

14.5	Elaborer une charte de partenariat public/privé de prestation de services d'enseignement et de formation techniques et professionnels	Cabinet/SG	2011	X	X		
14.6	Actualiser /élaborer et reproduire des curricula de formation	DPP	2012	X	X	X	
14.7	Redynamiser la formation professionnelle continue	SE/FNAFPP	2011		X		
14.8	Elaborer un plan de renforcement des capacités du METFP	SG/DAC	2011	X	X		
14.9	Mettre en place un conseil national de l'emploi et de la formation professionnelle	METSS/MET FP/SEPMJEJ	2011		X		
14.10	Concevoir et mettre en œuvre des programmes de développement des compétences pour des secteurs porteurs de croissance en utilisant le modèle de la formation alternance-duale	CAB	2011	X	X		
14.11	Recenser, évaluer les expériences des associations professionnelles en matière de développement des compétences pour appuyer les programmes de formation professionnelle	CAB/ FNAFPP	2011	X	X		
14.12	Opérationnaliser la participation des opérateurs économiques dans la conception des dispositifs de formation professionnelle	CAB/ FNAFPP	2012	X	X	X	

14.13	Certifier les institutions publiques de formation à l'instar du privé	CAB	2011	X	X		
14.14	Mettre en place un système d'information et de suivi-évaluation (SISE) du dispositif de développement des compétences	CAB	2011	X	X		
15.	MINISTERE AUPRES DU PR CHARGE DE LA PLANIFICATION, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE						taux net de scolarisation:100%; taux d'achèvement: 81,5%
15.1	Réaliser l'étude organisationnelle et renforcer les capacités de pilotage, de négociations, de planification, de statistique et d'aménagement du territoire	Cabinet (PAI/PURC)	2011	X	X		-La vision stratégique de développement à long terme du Togo; -Politique nationale de l'aide -Loi statistique -Conseil National de la Statistique -Institut National de la Statistique - RGPH 4
15.2	Elaborer une politique nationale de l'aide au développement et des mécanismes de sa coordination et de son suivi	Cabinet et comité de pilotage du processus	2010	X			
15.3	Implanter et opérationnaliser une plateforme de gestion de l'aide	Cabinet et unité de la Déclaration de Paris	2011		X		
15.4	Définir une vision et élaborer un plan stratégique de développement à long terme du Togo	MPRPDAT/p rature	2011		X		
15.5	Mettre en place le Comité Etat-Donateurs et faciliter son	Cabinet	2011		X		

	fonctionnement régulier					
15.6	Mettre en place des comités sectoriels dotés d'un système de points focaux chargés du suivi des travaux des groupes sectoriels dans les ministères prioritaires	DGDAT/DPD	2011		X	
15.7	Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions d'Accra sur l'efficacité de l'aide	Unité de coordination de la Déclaration de Paris	2011		X	
15.8	Mettre en œuvre le plan d'actions de la déclaration de Paris	MPRPDAT/G TEA	2010	X		
15.9	Réaliser un recensement général de la population et de l'habitat	Cabinet/DGS CN	2011		X	
15.10	Adopter et mettre en application la loi statistique	MPRPDAT/D GSCN/AN	2010	X		
15.11	Créer le Conseil National de la Statistique	MPRPDAT/D GSCN	2010	X		
15.12	Créer et opérationnaliser l'Institut National de la Statistique	MPRPDAT	2011		X	
15.13	Réaliser les enquêtes MICS et QUIBB	MPRPDAT/D GSCN/DSRP	2010	X		
15.14	Créer et opérationnaliser des services statistiques dans les ministères sectoriels	Minist sectoriel	2011		X	
15.15	Assurer une meilleure gestion de l'espace en vue de contribuer à la	Cabinet	2010	X		

	réduction des disparités de développement local et régional					
15.16	Opérationnaliser le Programme d'urgence de renforcement des capacités	MPRPDAT/MFPRA	2011		X	
15.17	Mettre en œuvre la stratégie nationale de développement de la Statistique	MPRPDAT/AN	2012	X	X	X
15.18	Réorganiser le ministère	Cabinet	2010	X		
15.19	Coordonner et suivre les activités des DRDAT	DGAT	2012		X	X
15.20	Créer, installer et former les organes prévus par la PONAT	DGAT/DRDAT	2010	X		
15.21	Elaborer et adopter la loi cadre sur l'aménagement du territoire	DGAT	2010	X		
15.22	Elaborer un plan de renforcement des capacités et former le personnel qualifié en aménagement du territoire	DGAT/DRDAT	2012		X	X
15.23	Mettre en place un système d'information géographique (SIG) opérationnel	DGAT/DRDAT	2010	X		
15.24	Elaborer le schéma national d'aménagement du territoire	DGAT	2012	X	X	X
15.25	Elaborer les schémas régionaux et locaux d'aménagement du territoire	DGAT/DRDAT	2012	X	X	X
15.26	Elaborer et adopter les textes d'application des schémas d'aménagement du territoire	DGAT	2012	X	X	X

16.	MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES FORESTIERES						
16.1	Elaborer des décrets d'application pour adoption en conseil des ministres	Toutes les directions du MERF	2010	X			-La stratégie nationale 2009-2029 du FEM; -Le niveau de risque catastrophique
16.2	Mettre en œuvre un plan de gestion 2009-2013 des plantations d'Etat gérées par l'ODEF	ODEF	2012		X	X	
16.3	Réaliser une étude et élaborer des plans d'aménagement de trois forêts classées	ODEF	2012		X	X	
16.4	Mettre en œuvre un projet de reforestation des principaux axes routiers du pays	ODEF	2012	X	X	X	
16.5	Elaborer un programme de reboisement et de gestion durable des forêts (2009-2029)	ODEF	2010	X			
16.6	Exécuter le projet de reforestation des berges des fleuves Oti et ses principaux cours d'eau	DEF	2012	X	X	X	
16.7	Créer des marchés ruraux de bois énergie	DEF	2012		X	X	
16.8	Créer 05 plantations communautaires	DEF	2010	X			
16.9	Former 150 femmes sur les techniques modernes de carbonisation	DEF	2012		X	X	
16.10	Réaliser l'étude de la conservation et de la restauration de la biodiversité des	DEF	2012	X	X	X	

	montagnes dans la partie sud-septentrionale du pays (4 titres pilotes)					
16.11	Rationaliser et renforcer le système national des aires protégées du Togo	DFC	2012	X	X	X
16.12	Actualiser le PAFN et élaborer la politique forestière	DEF	2010	X		
16.13	Réfectionner la berge ouest de l'embouchure du Lac Togo et étude de faisabilité pour la stabilisation du littoral entre Aného et Goumou Kopé	DE	2012	X	X	X
16.14	Démarrer le PNADE	ANGE	2010	X		
16.15	Elaborer des normes de pollution (de l'air, de l'eau, des sols) et réaliser les études conséquentes	DE/DP	2011		X	
16.16	Elaborer la stratégie nationale de gestion des déchets, et réaliser les études conséquentes	DE	2011		X	
16.17	Mettre en œuvre la Stratégie Nationale de Réduction des risques de catastrophe	Cabinet	2010	X		
16.18	Finaliser le Plan National d'Intervention d'Urgence, Identifier les zones sensibles et réaliser les cartes de vulnérabilité	DE	2010	X		
16.19	Elaborer la stratégie nationale 2009-2029 du FEM au Togo	CAB/IFE	2011		X	
16.20	Mettre en place l'Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement (ANGE), mettre sur pied son conseil d'administration et procéder à la	CAB	2010	X		

	nomination de son DG (rendre opérationnelle l'ANGE)					
16.21	Mettre en place le Fond National pour l'Environnement (FNE), Mettre sur pied le comité de gestion du FNE	CAB	2010	X		
16.22	Mettre en place la Commission Nationale de Développement Durable (CNDD) et Faire adopter le décret organisant la CNDD	CAB	2010	X		
16.23	Mettre en place la police environnementale	CAB	2010	X		
16.24	Mettre en œuvre le programme de renforcement des capacités de gestion de l'environnement (PRCGE)	CAB	2011	X	X	
17.	MINISTERE DU TRAVAIL DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE					
17.1	Mettre en place une mutuelle de santé au profit des agents publics	MTESS/MS/MEF	2010	X		
17.2	Equiper et opérationnaliser l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)	MTESS	2010	X		
17.3	Former cinq (5) médecins et dix (10) infirmiers en sécurité et santé au travail	DGTLs	2010	X		
17.4	Mettre en place l'Observatoire togolais de l'Emploi, de la main-d'œuvre et des Métiers	DPNE	2010	X		
17.5	Assainir le paysage syndical par la détermination de la représentativité des	DGTLs	2010	X		

	organisations syndicales de travailleurs						
18.	MINISTERE DES DROITS DE L'HOMME DE LA CONSOLIDATION DE LA DEMOCRATIE ET DE LA FORMATION CIVIQUE						
18.1	Réorganiser le ministère	CAB	2010	X			-Décret d'organisation -L'existence d'un centre national et des centres régionaux d'information et de documentation sur les Droits de l'Homme
18.2	Rendre opérationnelle la Direction Générale de la Consolidation de la Démocratie et de la Formation Civique	SG	2011		X		
18.3	Renforcer les capacités du ministère en ressources humaines	MFPRA/SG MDHCDFC	2011		X		
18.4	Créer et opérationnaliser un centre national et des centres régionaux d'information et de documentation sur les Droits de l'Homme	SG	2012		X	X	
18.5	Poursuivre la mise en œuvre du programme de l'éducation aux droits de l'Homme	DPDH	2012	X	X	X	
18.6	Renforcer les capacités nationales en protection et promotion des droits de l'Homme (chefferie traditionnelle, médiation de la république, la CNDH et les OSC)	DPDH	2012		X	X	
18.7	Intégrer l'approche de DH dans le processus de la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux	DLPDH	2011		X		
18.8	Améliorer le cadre normatif,	DLPDH	2011		X		

	institutionnel et opérationnel						
18.9	Elaborer et mettre en œuvre la stratégie nationale de consolidation de la paix	DRD	2011		X		
18.10	Adopter et mettre en œuvre le plan national de formation civique	DFC	2012		X	X	
19.	MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE						
19.1	Restructurer le Ministère du Commerce	CAB	2010	X			1-Coûts et délais de création des entreprises 2-Classement du Togo au "Doing Business" 3-Arrêté portant répartition de la taxe patronale 4-Arrêté portant création de la fédération des chambres consulaires
19.2	Elaborer une politique nationale pour la mise en place d'un système de normalisation, de certification et d'accréditation pour les produits togolais	DCIC/DC/DC E	2012		X	X	
19.3	Transformer le Centre des Formalités des Entreprises (CFE) en véritable Guichet Unique avec délégation de signatures des services	DPSP	2011	X	X		
19.4	Mettre en place un guichet unique du commerce extérieur	DCE	2011		X		
19.5	Améliorer le climat des affaires	DPSP	2012	X	X	X	
19.6	Opérationnaliser le cadre de concertation public/privé	Cabinet	2012		X	X	

19.7	Améliorer le cadre institutionnel des chambres consulaires (CCIT, CRM, CRA) et du Conseil National du Patronat (CNP)	MC/MIAIT/MAEP/METS S	2011	X	X	
19.8	Elaborer le CDMT-S	Cabinet	2012	X	X	X
19.9	Elaborer et mettre en œuvre un document de la stratégie du développement des micro- entreprises	MCPSE	2012	X	X	X
19.10	Elaborer des textes pour la réglementation et la protection du secteur privé	MCPSE	2011		X	
19.11	Recenser les acteurs opérant dans la petite économie	MCPSE	2010	X		
19.12	Former les acteurs de la petite économie en comptabilité et en gestion	MCPSE	2010	X		
19.13	Appuyer la structuration et l'organisation de la petite économie	MCPSE	2011		X	
19.14	Finaliser la réforme des procédures de création d'entreprises, y compris la suppression de l'autorisation d'installation du ministère chargé du commerce.	Cabinet	2010	X		
19.15	Procéder au recensement des autorisations sectorielles spécifiques (industrie, agriculture et autres ministères techniques). Examiner leur utilité avec la participation du secteur privé. Supprimer certaines, clarifier les autres et les publier	Cabinet/Min Sect	2011	X	X	

19.16	Elaboration de la stratégie nationale de développement de la petite économie	Cabinet	2010	X			
20.	MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA ZONE FRANCHE ET DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES						
20.1	Restructurer le ministère	Cabinet	2010	X			1-Taux d'équipement en matériel informatique 2-Nombre d'investisseurs agréés
20.2	Elaborer une politique nationale de l'industrie, de l'artisanat et de l'innovation	Cabinet/DI/DA/DIT	2011	X	X		
20.3	Elaborer et mettre en œuvre un code des investissements	Cabinet/DI/SAZOF	2012	X	X	X	
20.4	Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de promotion de la qualité industrielle	Cabinet/DI/DIT/INPIT	2012	X	X	X	
20.5	Mettre en place un fonds d'appui et de développement de la zone franche	SAZOF	2012		X	X	
20.6	Elaborer le CDMT-sectoriel	Cabinet	2012		X	X	
21.	MINISTERE DES SPORT ET DES LOISIRS						
21.1	Elaborer un nouveau décret portant organisation et attributions du ministère des sports et des loisirs	MSL/SG	2010	X			
21.2	Adopter et sensibiliser la population sur la loi portant charte relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives au Togo	MSL/DERP	2011		X		

21.3	Actualiser les textes et programmes officiels d'enseignements de l'EPS	MSL/DEP/DNS	2010	X			
21.4	Elaborer et vulgariser une politique nationale de sports	MSL/DERP/DNS	2011	X	X		
21.5	Elaborer et signer un contrat d'objectif et de performance avec les fédérations sportives	DNS/CNOT/MSL	2010	X			
21.6	Elaborer et adopter un code national d'éthique sportif	DNS/CNOT/MSL	2011	X	X		
21.7	Elaborer les textes régissant les manifestations sportives	DNS/MSL	2010	X			
21.8	Elaborer et adopter des normes de construction des stades régionaux et communaux	MSL/DIESEL	2011		X		
21.9	Recenser et codifier les jeux et sports traditionnels	MSL/DNL/DERP	2010	X			
21.10	Réaliser des études et recherches sur les pratiques des sports au Togo	DERP/MSL	2010	X			
21.11	Concevoir la carte prospective des infrastructures sportives	DIESEL	2010	X			
21.12	Elaborer les textes relatifs à la création du fonds national des sports	MSL/DERP	2010	X			
21.13	Elaborer les textes d'application de la loi antidopage	MSL/DERP	2010	X			
21.14	Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation des médecins de sports	INJS + MINIS DE L'ENSEIG SUP	2011		X		
21.15	Former les chargés d'EPS	DEP/INJS	2010	X			
21.16	Relire le décret portant organisation et	INJS/DERP/	2010	X			

	attribution de l'INJS	MSL					
21.17	Elaborer la politique nationale des loisirs	MSL/DNL	2010	X			
21.18	Identifier les sites ou parcs de loisirs	DNL	2010	X			
21.19	Former les animateurs des centres de loisirs	DNL	2010	X			
21.20	Formation des cadres de l'administration sur le concept GAR et Management	MSL/SG	2010	X			
21.21	Elaborer la politique nationale des sports au Togo	MSL/SG	2010	X			
22.	MINISTERE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS						
22.1	Restructurer le ministère	CAB	2010	X			1-Taux de couverture
22.2	Elaborer la politique sectorielle de télécommunication	SG	2010	X			
22.3	Améliorer les services de télécommunication	SG	2010	X			
22.4	Mettre en œuvre un réseau e-gouvernement	SG	2010	X			
22.5	Renforcer les capacités du ministère	SG	2011	X	X		
22.6	Réaliser un audit stratégique et financier du secteur des Postes et Télécommunication	SG	2011	X	X		
22.7	Elaborer le CDMT-sectoriel	SG	2011	X	X		
23.	MINISTERE DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT						
23.1	Restructurer le ministère	MUH/Cab	2010	X			1-Taux d'urbanisation 2-Nombre de logements sociaux

							construits
23.2	Elaborer et mettre en œuvre la stratégie nationale de logement	MUH/Cab	2012	X	X	X	
23.3	Elaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs aux attributions du ministère	MUH/Cab	2012		X	X	
23.4	Elaborer et mettre en œuvre un plan directeur d'urbanisation des villes et cantons	MUH/Cab	2012		X	X	
23.5	Mettre en place un cadastre numérique et polyvalent	MUH/Cab	2012		X	X	
23.6	Elaborer le CDMT-sectoriel	MUH/Cab	2012	X	X	X	
23.7	Installer des guichets uniques « Permis de construire » dans les mairies, commençant à Lomé	MUH/Cab	2011	X	X		
23.8	Elaboration des dispositions relatives à la profession d'agent immobilier	MUH/Cab	2010	X			
24.	MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE, SECONDAIRE ET DE L'ALPHABETISATION						
24.1	Restructurer le ministère	SG	2010	X			1-Taux Brut de Scolarisation (TBS) 2-Taux d'Achèvement du Primaire (TAP) 3-Rapport Elèves/Maître 4-Taux d'accès au CP1 5-Taux de redoublement
24.2	Améliorer l'accès et la qualité de l'éducation de base	SG	2012	X	X	X	
24.3	Améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement secondaire	SG	2012	X	X	X	
24.4	Renforcer les capacités de pilotage	SG	2012	X	X	X	

24.5	Introduire le bilinguisme (Français/Anglais) dans le système éducatif togolais	SG	2012	X	X	X	
24.6	Introduire les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le système éducatif	SG	2012	X	X	X	
24.7	Elaborer le CDMT-sectoriel	SG	2011	X	X		
25.	MINISTERE DE LA COMMUNICATION						
25.1	Réorganiser le ministère de la communication et de la culture et créer le secrétariat général du ministère	CAB	2010	X			-Décret d'organisation -La politique national des médias publics -Le code Cinématographique
25.2	Elaborer, valider et faire adopter par le Gouvernement une politique de réforme des médias publics	CAB	2010	X			
25.3	Transformer la TVT et les Radio Lomé et Kara en Offices et l'agence togolaise de presse en établissement public administratif	CAB	2010	X			
25.4	Elaborer et adopter une politique nationale de la culture	CAB	2011		X		
25.5	Renforcer les capacités humaines des médias publics	CAB	2012	X	X	X	
25.6	Faire l'inventaire et valoriser le patrimoine culturel national	CAB	2011		X		
25.7	Appuyer la promotion des industries culturelles	DPAC	2011		X		

25.8	Mettre en œuvre un plan d'information et d'éducation de la population pour l'appropriation de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté	CAB	2011		X	
25.9	Renforcer la liberté de la presse et le droit à l'information	CAB	2011		X	
25.10	Moderniser les médias publics	CAB	2012	X	X	X
25.11	Former et recycler le personnel des services de la Communication et de la Culture	DFRCC	2011		X	
25.12	Réaliser des audits stratégique et financier de la TVT, radio Lomé, radio Kara, éditogo, CNPA	SG	2012		X	X
25.13	Nommer les comptables publics dans les stations de radio, de télévision et dans l'Editogo	SG	2010	X		
25.14	Renforcer la liberté de la presse et le droit à l'information et la modernisation des médias publics	SG	2010	X		
25.15	Moderniser les médias publics en les mettant sur satellite	SG	2012		X	X
25.16	Elaborer, valider et faire adopter par le gouvernement une politique nationale de communication pour le développement	CAB	2011		X	
25.17	Elaborer et faire adopter le code cinématographique	CAB	2010	X		

26	MINISTERE DES TRANSPORTS						
26.1	Mettre en place la limitation de la charge à l'essieu de 11.5 tonnes selon les accords CEDEAO avec les ponts bascules aux postes de péages désignés et un personnel formé	M Transports/ DGD	2010	X			Mise en place effective des 8 postes de pesage prévus
26.2	Supprimer le système de « tour de rôle » organisé par le Bureau de fret au port de Lomé et mettre en place une bourse de fret où les chargeurs et transporteurs pourront négocier librement les prix et qualité des prestations, aux conditions du plus offrant	PAL/M Transports	2011	X	X		Arrêt du tour de rôle, et abrogation du système de répartition des cargaisons

Ministères	Budget indicatif en milliers de FCFA			
	2010	2011	2012	TOTAL
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE	498 000	456 000	-	954 000
MINISTERE DE LA SANTE	38 000	345 000	250 000	633 000
MINISTERE DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	15 334 000	4 050 000	2 500 000	21 884 000
MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE, DE LA DECENTRALISATION ET DES COLLECTIVITES LOCALES	3 888 836	3 570 945	3 500 000	10 959 781
MINISTERE DU TOURISME	50 000	555 000	465 000	1 070 000
MINISTERE DE LA JUSTICE CHARGE DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS DE LA REPUBLIQUE	200 000	2 988 000	1 930 000	5 118 000
MINISTERE DE LA SECURITE ET DE LA PROTECTION CIVILE	6 104 784	12 980 963	-	19 085 747
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT A LA BASE, DE L'ARTISANAT, DE LA JEUNESSE ET DE L'EMPLOI DES JEUNES	3 292 802	2 614 203	-	5 907 005
MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	60 000	2 900 000	-	2 960 000
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE	260 000	2 335 000	446 000	3 041 000
MINISTERE DE L'ACTION SOCIALE ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE	67 000	-	-	67 000
MINISTERE DES MINES ET DE L'ENERGIE	590 000	2 190 000	2 809 000	5 589 000
MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE	7 138 090	2 503 210	600 000	10 241 300

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	175 000	632 000	-	807 000
MINISTERE AUPRES DU PR CHARGE DE LA PLANIFICATION, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	7 234 150	6 942 850	4 912 000	19 089 000
MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES FORESTIERES	4 123 844	-	-	4 123 844
MINISTERE DU TRAVAIL DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE	220 000	-	-	220 000
MINISTERE DES DROITS DE L'HOMME DE LA CONSOLIDATION DE LA DEMOCRATIE ET DE LA FORMATION CIVIQUE	288 000	323 000	293 000	904 000
MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	155 000	4 030 000	300 000	4 485 000
MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA ZONE FRANCHE ET DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	1 010 000	3 767 000	3 497 000	8 274 000
MINISTERE DES SPORT ET DES LOISIRS	354 000	240 000	50 000	644 000
MINISTERE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	-	-	-	-
MINISTERE DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT	-	70 000	30 000	100 000
MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE, SECONDAIRE ET DE L'ALPHABETISATION	181 604	157 826	81 798	421 229
MINISTERE DE LA COMMUNICATION	2 262 285	431 215	-	2 693 500