

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

2024-2026

—● AVRIL 2025 ●—

RAPPORT DE MISE EN OEUVRE AU TITRE DE L'ANNEE 2024



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

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

Sommaire

Sigles et abréviations

Résumé

Introduction

- 1 *Rappel des axes et programmes du PA-RGFP avec les différentes entités impliquées*
- 2 *Vue d'ensemble de l'état de mise en œuvre du PA-RGFP 2024–2026*
1. *Etat de mise en œuvre du PA-RGFP par programme*
2. *Etat de mise du PA-RGFP par structure*
- 3 *Bilan de la mise en œuvre du plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques par axe stratégique*

1. AXE 1 : Optimisation du financement du développement

1. Mobilisation des ressources internes
1. Etat de mise en œuvre des activités programmées
2. Etat de mise en œuvre des activités non programmées
2. Mobilisation des ressources extérieures
3. Lutte contre la fraude fiscale et le faux

2. AXE 2 : Amélioration de la qualité de la dépense publique

1. Préparation et programmation budgétaires (P2)
1. Préparation budgétaire
2. Programmation budgétaire
2. Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la commande publique (P3)
1. Déconcentration de l'ordonnancement budgétaire
2. Gestion et suivi de la commande publique
3. Contrôle de l'exécution de la dépense publique
4. Accompagnement de la décentralisation

3. AXE 3 : Renforcement de la redevabilité et de la transparence budgétaires

1. Réforme du système de contrôle budgétaire (P4)
1. Mise en place du système de contrôle modulé (contrôle interne/contrôle hiérarchisé)
2. Instauration / Consolidation du contrôle de gestion
3. Audits et évaluations de la GFP
4. Activités hors Plans d'actions de réformes de la gestion des finances publiques
2. Comptabilité publique et trésorerie (P5)
1. Gestion de la trésorerie
2. Gestion de la dette publique
3. Gestion du portefeuille de l'Etat
4. Tenue de la Comptabilité publique
5. Statistiques des finances publiques et surveillance des démembrements de l'Etat
- 3.3.3 Système d'information de la gestion des finances publiques et archivage (P6)

4. Défis et prochaines étapes dans la mise en œuvre des réformes des finances publiques

5. Annexes

Sigles et abréviations

AN	Assemblée nationale
ARCOP	Autorité de régulation de commande publique
BTP	Bâtiments et travaux publics
CAS	Compte d'affectation spéciale
CdC	Cour des comptes
CENTIF	Cellule nationale de traitement des informations financières
CI	Cellule informatique
CPP	Cadre de partenariat privilégié
CRM	Customer Relationship management
DAF	Direction des affaires financières
DBSG	Document budgétaire sensible au genre
DELFiC	Direction des études et de la législation financière et comptable
DeMPA	Évaluation du système de gestion de la dette publique
DF	Direction des finances
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGEAE	Direction générale des études et analyses économiques
DGIPE	Direction de la gestion informatique du personnel de l'Etat
DGMAP	Direction générale de la mobilisation de l'aide et du partenariat
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DI	Direction de l'informatique
DNCCP	Direction nationale du contrôle de la commande publique
DNCF	Direction nationale du contrôle financier
DPBEP	Document de planification budgétaire économique pluriannuel
DPPD	Document de programmation pluriannuel des dépenses
DPSE	Directeur de planification et du suivi évaluation
EPA	Établissements publics à caractère administratif
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
IGE	Inspection générale d'État
IGF	Inspection générale des finances



LFI	Loi de finances initiale
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MATDC	Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la chefferie coutumière
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MERF	Ministère de l'environnement et des ressources forestières
MPDC	Ministère de la planification du développement et de la coopération
OSC	Organisations de la société civile
OSR	Outil de suivi des réformes
OTR	Office togolais des recettes
PA- RGFP	Plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques
PDC	Plans de développement communaux
PEFA	Public expenditure financial accountability
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
PM	Premier Ministère
PPP	Partenariats public-privé
PR	Présidence de la république
PTBA	Plan de travail et budget annuel
PTF	Partenaire technique et financier
SG	Secrétariat général
SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
SP-	Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des
PRPF	programmes financiers
TVM	Taxe sur les véhicules à moteur
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UPF	Unité de politique fiscale



Résumé

Le Gouvernement togolais a élaboré en 2024 une nouvelle stratégie de réformes des finances publiques, accompagnée d'un Plan d'Actions de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PA-RGFP) couvrant la période 2024–2026. Cette stratégie, inscrite dans une perspective décennale (2024–2033), repose sur les résultats d'une évaluation PEFA réalisée pour les exercices 2019, 2020 et 2021. L'évaluation, disséminée en novembre 2024, a révélé les forces et faiblesses du système financier actuel, incitant à redéfinir les priorités de réformes pour améliorer la performance des finances publiques.

La mise en œuvre a débuté avec un plan triennal (2024–2026) et a nécessité une évaluation intermédiaire pour ajuster les actions et garantir leur efficacité. Cette démarche, enrichie par les contributions des parties prenantes, a permis d'identifier des axes prioritaires : optimisation de la mobilisation des ressources, rationalisation des dépenses publiques et renforcement des capacités institutionnelles.



Introduction

Dans un souci de consolidation de la gestion des finances publiques, le Gouvernement togolais a élaboré, entre juillet et août 2024, une nouvelle stratégie de réformes accompagnée d'un Plan d'Actions de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PA-RGFP) couvrant la période 2024–2026. Cette stratégie, qui s'inscrit dans une perspective décennale (2024–2033), s'appuie sur les résultats de la troisième évaluation du système national de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA. Cette évaluation, réalisée sur les exercices 2019, 2020 et 2021, a été officiellement disséminée le 6 novembre 2024.

Le diagnostic issu de cette évaluation a mis en évidence les forces et faiblesses du système en place, justifiant ainsi la nécessité pour le Gouvernement de redéfinir ses priorités en matière de réformes. C'est dans cette optique que le nouveau PA-RGFP a été conçu, afin de répondre aux recommandations du PEFA et d'assurer une amélioration continue de la performance des finances publiques.

La mise en œuvre de cette stratégie a débuté en 2024 à travers le plan d'action triennal 2024–2026. Avant de procéder à son actualisation pour la période 2025–2027, il s'est avéré essentiel d'en évaluer l'état d'exécution. Cette étape intermédiaire vise à s'assurer de la pertinence des actions entreprises, de leur niveau de réalisation, ainsi que de l'atteinte des résultats escomptés.

A cet effet, plusieurs réunions de suivi et d'évaluation ont été organisées tout au long de l'année 2024. Ces rencontres ont permis de recueillir des données clés sur les avancées enregistrées, mais aussi de mettre en lumière les contraintes rencontrées. Les contributions des parties prenantes ont enrichi cette démarche en apportant un regard critique et constructif sur la mise en œuvre du plan d'action.

Les échanges ont notamment permis d'identifier les ajustements nécessaires à une exécution plus efficiente des réformes. Parmi les thématiques prioritaires ressortent l'amélioration des mécanismes de mobilisation des ressources, la rationalisation des dépenses publiques et le renforcement des capacités institutionnelles pour une gestion plus transparente et responsable.



Sur la base de cette évaluation, le Gouvernement a pu définir les priorités pour la période 2025–2027, en mettant l'accent sur la pérennité et l'efficacité des réformes. L'objectif global demeure le même : garantir un financement soutenu du développement économique du Togo tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Dans cette dynamique, le présent rapport constitue un document de référence pour les travaux de revue des réformes et l'actualisation du plan d'actions. Il offre un cadre structuré pour orienter les efforts futurs en matière de gestion des finances publiques. Le rapport est organisé autour de trois axes principaux : (i) un rappel des axes et programmes du PA-RGFP ainsi que des entités impliquées ; (ii) l'état de mise en œuvre des programmes au titre du second semestre 2024 ; et (iii) les principaux défis à relever pour les années à venir.

1. Rappel des axes et programmes du PA-RGFP avec les différentes entités impliquées

Pour garantir une mise en œuvre efficace et structurée des réformes de la gestion des finances publiques, il est essentiel de disposer d'un cadre stratégique clair et bien défini.

Le tableau ci-dessous présente les axes principaux et les programmes du Plan d'Actions de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PA-RGFP) ainsi que les objectifs spécifiques, les indicateurs de performance et les effets attendus.

Ce cadre stratégique a pour but d'optimiser le financement du développement économique du Togo en assurant une mobilisation adéquate des ressources publiques et en rationalisant les dépenses. Les entités impliquées dans ce processus jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des réformes, en suivant les indicateurs de performance et en évaluant les résultats obtenus.



Tableau 1: Cadre stratégique de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques

AXES	PROGRAMMES	OBJECTIFS	INDICATEURS	EFFETS ATTENDUS
OPTIMISATION DU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT Objectif stratégique : assurer un financement adéquat du développement économique du Togo Indicateur : Taux d'accroissement des recettes globales/Taux de pression fiscale	Mobilisation des ressources	Assurer une mobilisation optimale des ressources publiques en faveur du développement	Taux d'accroissement des recettes globales du budget de l'Etat	Accroissement de la mobilisation des ressources publiques
	Préparation et programmation budgétaires	Consolider le processus de préparation et de programmation budgétaire	Écart moyen entre les prévisions du DPBEP/DPPD et la LFI	Le système de préparation et de programmation budgétaires est efficace et effectué conformément aux principes et règles du budget programme
AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA DEPENSE PUBLIQUE Objectif stratégique 2 : Assurer une gestion optimale des dépenses publiques	Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la commande publique	Accroître la transparence et l'efficacité en matière d'exécution budgétaire et de gestion de la commande publique	Taux d'exécution globale des dépenses budgétaires	Les outils et mécanismes de contrôle de l'exécution de la dépense publique sont adaptés Le processus de déconcentration de l'exécution budgétaire est opérationnalisé conformément aux principes et règles de l'approche budget programme Le dispositif de gestion et de suivi des marchés publics est adapté
	Réforme du système de contrôle budgétaire	Renforcer le système de contrôle budgétaire en conformité avec les normes internationales	Niveau de fonctionnalité du système de contrôle budgétaire	La mise en place du système de contrôle modulé (contrôle interne / contrôle hiérarchisé) est effective L'instauration / Consolidation du contrôle de gestion est effective Les audits et évaluations de la GFP sont renforcés
RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITE ET DE LA TRANSPARENCE BUDGETAIRES Objectif stratégique : Renforcer la redevabilité et la transparence budgétaires dans le cadre de la gestion des finances publiques	Comptabilité publique et trésorerie	Renforcer la gestion de la comptabilité publique, de la trésorerie et du portefeuille de l'Etat		Le dispositif de gestion de la trésorerie est renforcé La gestion de la dette publique est améliorée La gestion du portefeuille de l'Etat est améliorée La tenue de la comptabilité publique est améliorée Les statistiques des finances publiques sont renforcées
	Système d'information de la gestion des finances publiques et archivage	Renforcer le système d'information de la gestion des finances publiques et de l'archivage	Niveau de complétude du système d'information de la gestion des finances publiques et de l'archivage	Les outils de gestion des informations sont renforcés Le dispositif d'archivage / documentation est opérationnel

2. Vue d'ensemble de l'état de mise en œuvre du PA-RGFP 2024-2026

Le plan d'action pour la réforme de la gestion des finances publiques (PA-RGFP) 2024–2026 est en cours de mise en œuvre. Il est structuré autour de six programmes principaux et plusieurs activités spécifiques. Cette vue d'ensemble présente l'état d'avancement de chaque programme et les réalisations par structure, offrant ainsi une vision claire du chemin parcouru et des défis restants.

2.1. Etat de mise en œuvre du PA-RGFP par programme

Cette section présente une analyse détaillée de l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'Actions de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PA-RGFP) à travers ses six programmes principaux. Le tableau ci-après synthétise, pour l'année 2024, le nombre total d'activités programmées, ainsi que leur répartition entre celles réalisées, celles en cours et celles non réalisées.

L'analyse révèle des disparités notables d'un programme à l'autre. Par exemple, le programme « Préparation et programmation budgétaires » affiche une exécution relativement avancée avec 12 activités réalisées sur 16 prévues, tandis que d'autres programmes, comme celui portant sur les « Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la commande publique », présentent une mise en œuvre plus modeste, avec une faible réalisation par rapport aux activités programmées.

Cette évaluation permet d'identifier les domaines où les efforts doivent être intensifiés pour accélérer la mise en œuvre des réformes. Elle sert également d'outil de diagnostic pour ajuster les actions et optimiser la gestion des ressources, en vue d'atteindre une efficacité accrue dans la réforme globale des finances publiques.

Le tableau présenté ci-dessous constitue ainsi une référence essentielle pour suivre l'évolution de chaque programme, en mettant en lumière les succès ainsi que les défis à relever dans la poursuite des objectifs fixés.



Tableau 2 : Point de la mise en œuvre des activités par programme

Programme	Nombre d'activités programmées en 2024	Nombre d'activités réalisées	Activités non réalisées	En cours
Mobilisation des ressources	17	2	10	5
Préparation et programmation budgétaires	16	12	1	3
Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la commande publique	17	3	12	2
Réforme du système de contrôle budgétaire	16	–	15	1
Comptabilité publique et trésorerie	8	1	2	5
Système d'information de la gestion des finances publiques et archivage	1	1	–	–
TOTAL	75	19	40	16

Source : SP-PRPF

2.2. Etat de mise en œuvre du PA-RGFP par structure

Dans cette section, nous analysons l'état de mise en œuvre du PA-RGFP par structure de mise en œuvre pour l'année 2024. Le tableau ci-après récapitule, par service chef de file, le nombre d'activités programmées, ainsi que leur répartition entre celles réalisées, celles en cours et celles non réalisées. Ainsi, sur un total de 75 activités programmées, 46,7 % ont été soit réalisées, soit sont en cours d'exécution à fin décembre 2024.

Cette approche par structure permet d'identifier clairement les performances et les défis rencontrés par chaque entité. Elle offre une vision détaillée et segmentée de la mise en œuvre des réformes, facilitant ainsi l'identification des domaines nécessitant une attention particulière et la mise en place d'actions correctives pour améliorer l'efficacité globale du dispositif.

Le tableau présenté ci-dessous constitue donc un outil de diagnostic essentiel, qui contribue à orienter les ajustements futurs et à renforcer la coordination entre les différents services impliqués dans la gestion des réformes des finances publiques.



Tableau 3 : situation de la mise en œuvre des activités par service, chef de file

Service de mise en œuvre	Nombre d'activités programmées en 2024	Nombre d'activités réalisées	Activités non réalisées	En cours
Office togolais des recettes (OTR)	6	1	2	3
Unité de politique fiscale (UPF)	5	1	3	1
Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF)	5	–	5	–
Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP)	7	1	1	5
Direction générale du budget et des finances (DGBF)	9	7	1	1
Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la chefferie coutumière (MATDCC)	1	–	1	–
Ministère de la planification du développement et de la coopération (MPDC)	7	6	–	1
Direction générale des études et analyses économiques (DGEAE)	1	–	–	1
Ministère de l'économie et des finances (MEF)	3	–	2	1
Direction nationale du contrôle financier (DNCF)	11	1	10	–
Autorité de régulation de commande publique (ARCOP)	2	1	–	1
Direction des finances (DF)	11	–	11	–
Direction de la gestion informatique du personnel de l'État (DGIPE)	1	–	–	1
Inspection générale des finances (IGF)	3	–	3	–
Inspection générale d'État (IGE)	2	–	1	1
Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF)	1	1	–	–
TOTAL	75	19	40	16

Source : SP-PRPF



3. Bilan de la mise en œuvre du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques par axe stratégique

Les réalisations prennent en compte les activités de réformes programmées dans le PA-RGFP et les activités de réformes réalisées hors PA-RGFP. Trois (03) ont été définis à savoir : (i) optimisation du financement du développement ; (ii) amélioration de la qualité de la dépense publique ; et (iii) renforcement de la redevabilité et de la transparence budgétaires.

1. Axe 1: Optimisation du financement du développement

Ce premier axe ne compte qu'un seul programme relatif à la mobilisation des ressources dont l'objectif est d'assurer une mobilisation optimale des ressources publiques en faveur du développement.

Dans le cadre de l'amélioration de la mobilisation des ressources, 17 activités de réformes ont été programmées et réparties entre trois (03) actions à savoir : (i) mobilisation des ressources internes ; (ii) mobilisation des ressources extérieures ; et lutte contre la fraude fiscale et le faux.

1. Mobilisation des ressources (P1)

1. Mobilisation des ressources internes

1. Etat de la mise en œuvre des activités programmées

L'action relative à la mobilisation des ressources internes vise à assurer une mobilisation optimale des ressources internes. Sur les dix (10) activités de réformes prévues pour l'année 2024, cinq (05) ont été entamées dont deux (02) ont été achevées et trois (03) sont en cours de mise en œuvre. Les cinq (05) autres activités n'ont pas encore commencé.

Les deux (02) activités réalisées sont : (i) produire régulièrement les rapports d'évaluation des dépenses fiscales avec une analyse coût-efficacité et (ii) assurer le fonctionnement du CRM (Customer Relationship management).



En effet, la production du rapport d'évaluation des dépenses fiscales est rendue régulière et prend en compte une analyse coût-efficacité. Ce rapport a été produit en 2024 pour l'exercice 2023 et publié sur le site <https://togoreforme.gouv.tg/>. S'agissant de la deuxième activité, l'OTR a mis en place un centre unique de contact doté d'un Customer Relationship management (CRM) pour une meilleure gestion des contribuables.

Les activités en cours de mise en œuvre sont : (i) finaliser le recensement foncier des communes du Grand Lomé ; (ii) mettre en place un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables ; (iii) assurer le fonctionnement de l'agence de promotion de l'investissement et de la zone franche et du comité d'agrément.

2 Etat de la mise en œuvre des activités non programmées

1. Les activités liées aux recettes fiscales

D'autres activités ont été réalisées au titre des leviers d'amélioration des recettes fiscales. Il s'agit de (i) la mise en production de l'application mobile de déclaration et de paiement de la TVM ; (ii) la formation sur le contrôle fiscal des activités de télécommunication; (iii) [la réalisation d'une étude sur la fiscalisation du secteur informel](#), (iv) la digitalisation des procédures de délivrances des titres fonciers ; et (v) [la simplification des démarches douanières en vue de l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables](#).

- **Mise en production de l'application mobile de déclaration et de paiement de la TVM** : l'application mobile de déclaration et de paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVM) est désormais développée et opérationnelle. Elle est disponible en téléchargement sur Playstore. Depuis janvier 2024, la déclaration et le paiement de la TVM peuvent être effectués directement via cette application.
- **Renforcement des capacités** : l'OTR a bénéficié de l'appui du projet Bonne Gouvernance Financière (GFG) pour la formation de plus de 95 agents sur le contrôle fiscal des activités de télécommunication. Cette formation sur le thème « Contrôle fiscal des activités de télécommunication » a débuté le 22 juillet 2024 et s'est achevée le 27 août 2024 à Agbodrafo.



- **Réalisation d'une étude sur la fiscalisation du secteur informel** : une étude sur la fiscalisation du secteur informel, financée par la GIZ à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG), a été réalisée. Le rapport final de l'étude a été transmis à l'OTR.
- **Digitalisation des procédures de délivrances des titres fonciers** : dans le cadre des réformes liées au foncier, l'année 2024 a été marquée par la mise en production du système de production numérique des titres fonciers. Par ailleurs, cette digitalisation est en lien avec un appui budgétaire de l'Union Européenne (UE) dont bénéficie le Togo. Conformément à cet indicateur de l'appui budgétaire de l'Union Européenne, 1442 titres fonciers numériques ont été créés au cours de l'année sur l'ensemble du territoire national.
- **Simplification des démarches douanières en vue de l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables** : en ce qui concerne la simplification des démarches douanières pour l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables, la procédure d'adhésion au CPP a été simplifiée grâce à un processus collaboratif. Les opérateurs économiques ont été sensibilisés sur les nouvelles procédures et les documents y afférents, tels que le guide CPP, disponibles sur le site de l'OTR depuis le 19 mars 2024 : <https://www.otr.tg/index.php/fr/douanes/reglementation-douaniere/legislation-douaniere/cadre-de-partenariat-prive-cpp.html>.

Par ailleurs, un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables a été mis en place suite à une étude réalisée par un cabinet. Le rapport de l'étude a été transmis à l'Office, et l'outil de mesure est en cours de finalisation. Des enquêtes foncières ont été également réalisées dans les communes Golfe 2 et Golfe 4 du Grand Lomé dans le cadre de la modernisation des services en lien avec le cadastre.

3.1.1.22 Mobilisation des recettes non fiscales

Dans le cadre de la mobilisation des recettes non fiscales, à travers la Recettes Générale de l'Etat (RGE), le Trésor public a continué l'étude d'évaluation du potentiel des recettes non fiscales et la prospection au niveau des institutions. Une étude d'évaluation du potentiel des recettes non fiscales a été menée en 2023 et a permis de rencontrer les services techniques des différents ministères afin de les sensibiliser sur : (i) les prestations payantes ainsi que la réglementation relative à la collecte et au reversement des recettes de services ; (ii) l'amélioration des performances de recouvrement des recettes de services ; (iii) l'évaluation du potentiel des recettes de services.



Cet exercice est étendu en 2024 aux institutions de la République et reconduite dans le plan de travail de l'année 2025.

La prospection et la création de nouvelles régies de recettes constituent une activité permanente visant à identifier les niches potentielles de recettes non fiscales et à les formaliser par des textes réglementaires appropriés.

En résumé, quarante-trois (43) nouvelles recettes ont été identifiées : ce qui a permis la signature de quatre (04) arrêtés de nomination de régisseurs de recettes par le ministre chargé des finances, tandis que trois (03) projets d'arrêtés ont été élaborés pour préparer la mise en recouvrement de certaines de ces recettes.

Le Trésor public a également soumis à la signature deux (02) projets d'arrêtés portant, respectivement, sur la création d'une régie de recettes auprès du Secrétariat Administratif Permanent de la Cellule de suivi de la charte des très petites, petites et moyennes entreprises, ainsi que sur la fixation des tarifs des différentes prestations fournies par ce secrétariat. Par ailleurs, la DGTCP a élaboré trente (30) projets de contrats d'occupation du domaine de l'État, répartis comme suit : (i) deux (02) projets de contrats de bail emphytéotiques ; (ii) quinze (15) projets de contrats de bail à construction ; et (iii) treize (13) projets d'arrêtés d'occupation temporaire.

3.1.12 Mobilisation des ressources extérieures

L'action portant sur la mobilisation des ressources extérieures a pour but d'assurer une mobilisation optimale des ressources extérieures. Pour atteindre cet objectif, six (06) activités de réformes ont été initiées au titre de l'année 2024 parmi lesquelles une seule a connu un début de réalisation. Il s'agit de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de développement communaux (PDC). Les autres activités n'ont pas été entamées faute de disponibilité de ressources financières.

Par ailleurs, la réactivation de la Plateforme de gestion de l'aide (PGA) est en bonne voie, avec la majorité des activités réalisées, notamment : (i) l'évaluation et la mise à jour de l'outil; (ii) l'importation des données dans la base; (iii) l'apurement de la base PGA; (iv) l'implémentation du SIG; (v) le développement du module suivi-évaluation; (vi) la formation des administrateurs fonctionnels et techniques; (vii) le développement du Dashboard ainsi que (viii) l'installation et la mise en service du serveur PGA.

3.1.1.3. Lutte contre la fraude fiscale et le faux

Au titre de la lutte contre la fraude fiscale et le faux, des formations au profit des vérificateurs sur les techniques de contrôle dans les domaines bancaires et de télécommunication ont lieu. Ces formations sont réalisées dans le cadre de la poursuite de la spécialisation des vérificateurs dans les secteurs d'activités spécifiques notamment dans les mines, les banques, les BTP et dans l'économie numérique. Les formations dans le domaine minier et d'assurance sont toujours attendues.

2. Axe 2: Amélioration de la qualité de la dépense publique

1. Préparation et programmation budgétaires (P2)

Le programme relatif à la préparation et à la programmation budgétaire a pour objectif de consolider le processus de préparation et de programmation budgétaire à travers deux (02) actions que sont : (i) préparation budgétaire et (ii) programmation budgétaire.

1. Préparation budgétaire

Dans le but d'améliorer le processus de préparation budgétaire, trois (03) actions ont été enregistrées et réalisées au titre de l'année 2024. Il s'agit de (i) élaborer un PIP des collectivités territoriales ; (ii) étendre l'élaboration du budget vert aux autres ministères et institutions ; et (iii) former les acteurs sur la budgétisation verte.

Concernant le budget vert, vingt-deux ministères et deux institutions ont été pris en compte dans le budget de l'Etat, exercice 2025, soit 53% de couverture du champ de l'administration centrale. Pour faciliter l'implémentation de cette approche, tous les acteurs budgétaires des ministères et institutions retenus ont été formés sur la thématique. Ceux-ci sont les acteurs de la cellule budget vert et sont constitués des DAF, des DPSE et des experts en budget programme.

2. Programmation budgétaire

L'action portant sur la programmation budgétaire a été formulée dans le but d'améliorer la programmation budgétaire conformément aux principes et règles de budget programme. Pour atteindre ce but, treize (13) activités ont été programmées au titre de l'année 2024 parmi lesquelles neuf (09) ont été réalisées, trois (03) sont en cours de réalisation et une (01) n'a pas été réalisée.

Les principales réalisations sont notamment : (i) l'analyse et l'examen systématique des PTBA des projets dans le cadre de l'élaboration du PIP ; (ii) le partage du PIP avec les PTF ; (iii) la formation des acteurs des entités extra budgétaires sur la programmation des investissements publics dans le cadre de l'élargissement du champ du PIP ; (iv) l'élaboration du PIP des autres entités du secteur public tels que les établissements publics à caractère administratif (EPA), les CAS, les sociétés d'État, les PPP et les organismes de sécurité sociale; la stabilisation de la méthodologie de marquage du budget vert ; (v) l'organisation des séances d'élaboration/validation des DBSG au sein des ministères et institutions ; etc.

En 2024, la programmation des investissements publics a continué selon les réformes introduites, en prenant en compte les quatre (04) principes du nouveau processus PIP pour une sélection rigoureuse des projets d'investissement. Ces principes sont : (i) l'alignement systématique des projets du PIP sur les ambitions de la FDR ; (ii) le respect du cadrage budgétaire dans l'inscription des besoins d'investissement du PIP ; (iii) l'augmentation du financement des investissements en faisant recours à d'autres mécanismes de financement notamment aux apports du secteur privé ; et (iv) la non duplication des investissements identiques dans les ministères.

En plus de ces principes, des orientations ont été données pour rationaliser les dépenses des projets d'investissement public à travers une revue minutieuse des plans de travail et budget annuels (PTBA).

L'élaboration du PIP 2025–2027 initial a commencé avec l'atelier de lancement officiel du processus, tenu le 30 janvier 2024. Les travaux ont continué avec l'évaluation ex-ante selon la méthode coût-avantage des projets et les séances d'analyses des PTBA 2024 et de programmation des projets. Le PIP 2025–2027 initial a été élaboré en collaboration avec tous les ministères et institutions de la République et partagé avec les partenaires techniques et financiers (PTF) pour recueillir leurs contributions. Il a été validé par le comité PIP le 16 mai 2024. Le document validé a été transmis au ministre de l'Économie et des Finances par le ministre de la Planification du Développement et de la Coopération le 23 mai 2024 pour servir aux travaux d'élaboration du DPBEP 2025–2027.

Le PIP 2025–2027 cadré a été élaboré après la signature de la lettre de cadrage budgétaire pour l'exercice 2025 et validé par le comité PIP le 14 novembre 2024. Il a ensuite été transmis au MEF pour préparer l'avant-projet de loi de finances de l'exercice 2025. La collecte des projets d'investissement public des CAS, EPA, OSS, Sociétés d'État et Collectivités territoriales a permis de disposer du PIP 2025–2027 pour ces entités.



Dans l'objectif d'améliorer le taux d'exécution des projets d'investissement public et conformément au nouveau dispositif du PIP, des séances de suivi régulier des projets inscrits au PIP 2024-2026 ont été tenues au niveau central. Au niveau déconcentré, les directeurs régionaux du ministère de la Planification remontent mensuellement les rapports de suivi physique des projets sur le terrain au cabinet du MPDC. Ces rapports d'exécution des projets, produits aux niveaux central et déconcentré, sont transmis mensuellement aux plus Hautes Autorités.

Par ailleurs, **les** travaux d'élaboration des comptes nationaux définitifs 2022 et des comptes nationaux provisoires 2023 ont avancé avec le pré arbitrage en cours. Pour les comptes nationaux trimestriels (CNT), le modèle a été actualisé et les données pour les deux premiers trimestres de 2024 ont été collectées.

L'élaboration du document projet de rebasage des comptes et la réalisation des enquêtes de bases et de structure pour le changement d'années de base sont en cours de finalisation.

Concernant l'aménagement du territoire, l'élaboration du document « Schéma national de l'aménagement du territoire (SNAT) » est achevée. L'atlas a été produit et le mécanisme de suivi et d'évaluation est disponible.

L'activité non réalisée porte sur l'actualisation du canevas du rapport annuel sur l'analyse des risques budgétaires (rapport de suivi) en matière de changement climatique. Le suivi de l'exécution des risques budgétaires n'est pas encore opérationnel. Toutefois, des missions d'appui à la quantification des risques budgétaires sont attendues, ce qui permettrait de procéder au suivi de la survenance probable des risques budgétaires en vue de la production des rapports sur les risques budgétaires.

3.2.2. Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la commande publique (P3)

Ce programme a pour objectif de renforcer le processus de déconcentration de l'ordonnancement budgétaire afin de garantir progressivement un ordonnancement budgétaire déconcentré conforme aux principes et règles de l'approche de budget programme.

Pour atteindre ce résultat, ce programme est décliné en quatre (04) actions à savoir

: (i) Déconcentration de l'ordonnancement budgétaire ; (ii) Gestion et suivi de la commande publique ; (iii) Contrôle de l'exécution de la dépense publique ; et (iv) Accompagnement de la décentralisation.



3.2.2.1. Déconcentration de l'ordonnancement budgétaire

Cette action a été initiée pour renforcer le processus de déconcentration de l'ordonnancement budgétaire. Pour l'année 2024, trois (03) activités ont été programmées et n'ont pas connu de début de réalisation. Les TdR sont disponibles et les services responsables sont à la recherche de financement. Il s'agit de : (i) réaliser un diagnostic de l'ensemble des instances de contrôle; (ii) élaborer trois (03) guides d'évaluation de la qualité de la programmation, de la soutenabilité budgétaire et de la performance des programmes ; et (iii) développer une application e-répertoire des prix de référence.

3.2.2.2. Gestion et suivi de la commande publique

Deux (02) activités ont été programmées dans le cadre de cette action qui vise à améliorer le dispositif de gestion et de suivi de la commande publique. Il s'agit de : (i) élaborer le schéma directeur du système d'information de la commande publique et de (ii) poursuivre l'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre des mesures pour les marchés réservés, notamment ceux des jeunes et femmes entrepreneurs.

Un cabinet est en cours de recrutement pour l'élaboration du schéma directeur du système d'information de la commande publique. Pour ce qui concerne les formations, l'ARCOP organise des sessions au profit des jeunes et femmes entrepreneurs sur les procédures de passation de la commande publique.

3.2.2.3. Contrôle de l'exécution de la dépense publique

L'action portant sur le contrôle de l'exécution de la dépense publique a pour objectif d'assurer le renforcement du dispositif de contrôle de l'exécution de la dépense publique en vue d'améliorer les outils et mécanismes existants.

Dix (10) activités ont été programmées au titre de l'année 2024. Sur les dix (10) activités, une a été réalisée et porte sur l'organisation des missions de suivi terrain des projets d'investissement public. Une autre activité portant sur le recensement biométrique de tous les agents de l'Etat est en cours de réalisation. Les huit (08) autres activités n'ont pas été entamées.



3.2.2.4. Accompagnement de la décentralisation

Au sujet de l'action relative à l'accompagnement de la décentralisation, deux (02) activités ont été enregistrées en 2024 et entrent dans l'objectif de renforcer la gestion des finances publiques au niveau décentralisé. Ces deux activités (02) sont :

(i) faire l'état des lieux des textes d'application du Plan Global de Réforme des

Finances Publiques au niveau des collectivités territoriales et (ii) organiser des fora d'échanges et de concertation avec les autres corps de contrôle, les OSC et les structures décentralisées.

La deuxième activité a été réalisée tandis que la première n'a pas été entamée. En effet, les deux (02) fora prévu en 2024 ont été organisés au profit des contrôleurs financiers et des autres acteurs concernés, permettant d'harmoniser les pratiques en matière de contrôle financier.

3.3. Axe 3 : Renforcement de la redevabilité et de la transparence budgétaires

L'axe 3 relatif au renforcement de la redevabilité et de la transparence budgétaires est décliné en trois (03) programmes à savoir : (i) la réforme du système de contrôle budgétaire (P4) ; (ii) la Comptabilité publique et trésorerie (P5) ; et (iii) le système d'information de la gestion des finances publiques et archivage (P6).

1. Réformes du système de contrôle budgétaire (P4)

Le programme sur la réforme du système de contrôle budgétaire a pour objectif de renforcer le système budgétaire en conformité avec les normes internationales. Ce programme est décliné en trois (03) actions qui sont : (i) mise en place du système de contrôle modulé ; (ii) instauration / consolidation du contrôle de gestion ; et (iii) audits et évaluations de la GFP.

2. Mise en place du système de contrôle modulé (contrôle interne/contrôle hiérarchisé)

Dans l'objectif de mettre en place un système de contrôle modulé, treize (13) activités ont été programmées au titre de l'année 2024 mais n'ont pas connu de début de réalisation. La principale raison évoquée est relative à la non disponibilité de ressources financières.

3. Instauration/ Consultation du contrôle de gestion

L'action relative à l'instauration ou à la consolidation du contrôle de gestion compte à son actif une (01) seule activité au titre de l'année 2024. Il s'agit de la mise en place d'un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit, une activité qui n'a pas été entamée.

4. Audits et évaluations de la GFP

La troisième action portant sur les audits et évaluations de la gestion des finances publiques vise à renforcer le système d'audit et d'évaluation de la gestion des finances publiques. Deux (02) activités ont été programmées et n'ont pas connu de début de réalisation. Il s'agit de : (i) organiser des missions de suivi des plans de mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et de contrôle et de (ii) faire une évaluation ex-ante de la prise en compte du genre dans les ministères sectoriels.

5. Activités hors plans d'actions de réformes de la gestion des finances publiques

Deux activités importantes ont été réalisées. Il s'agit de la validation d'une stratégie de mise en œuvre des missions de la DNCF sur horizon 2024-2028 et d'un référentiel de contrôle à l'usage des contrôleurs financiers avec l'appui technique et financier de l'Allemagne à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG) mis en œuvre par la GIZ.

3.3.2. Compatibilité publique et trésorerie (P5)

Dans le cadre du programme relatif à la comptabilité et à la trésorerie, huit (08) activités de réformes ont été programmées dans le but de renforcer la gestion de la comptabilité publique, de la trésorerie et du portefeuille de l'Etat.

Ce programme est mis en œuvre à travers cinq (05) actions : (i) Gestion de la trésorerie ; (ii) Gestion de la dette publique ; (iii) Gestion du portefeuille de l'Etat ; (iv) Tenue de la comptabilité publique ; et (v) Statistiques des finances publiques et surveillance des démembrements de l'Etat.



3.3.2.1. Gestion de la trésorerie

Dans l'objectif de renforcer la gestion de la trésorerie, deux (02) activités de réformes ont été programmées et sont en cours de réalisation. Il s'agit de : (i) actualiser le site du Trésor et y publier ses statistiques et de (ii) renforcer les capacités des cadres de la DGTCP sur les réformes induites par la LOLF et l'approche budget programme.

Dans le cadre de la première activité, un comité a été mis en place par note de service nV305/MEF/SG/DGTCP/DAM du 07 août 2020 et des points focaux ont été désignés au sein de chaque direction du trésor public pour assurer la transmission d'informations relatives aux activités. La DGTCP a procédé à la réalisation d'un benchmark des sites web des Trésors des pays de la sous-région (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso, Bénin). Une exploration des sites d'autres pays tels que le Maroc, la Tunisie, le Mali, l'Algérie, le Cameroun, l'Île Maurice et le Madagascar a été également réalisée.

Le renforcement des capacités des cadres de la DGTCP sur les réformes induites par la LOLF et l'approche budget programme a démarré en 2024 par la définition des objectifs de la formation, la planification des sessions de formation ainsi que la conception et la préparation des programmes. Le déroulement des sessions de formation est prévu pour l'année 2025.

Par ailleurs, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) a procédé, dans les délais, à la production et à la transmission du Compte général de l'administration financière (CGAF) à la Cour des comptes. Elle a également produit le bilan, le compte de résultat, le Tableau des opérations financières de l'État (TOFT) et l'état annexé. De plus, elle a effectué les contrôles de qualité de la comptabilité sur les balances de clôture 2023, et les Balances générales des comptes du trésor (BGCT) correspondantes ont été produites.

La DGTCP a organisé le dépôt, dans les délais réglementaires, des comptes de gestion produits par tous les comptables publics. Ainsi, tous les comptes de gestion de l'exercice 2023 ont été déposés entre le 11 et le 20 juin 2024. La DGTCP a également poursuivi la vulgarisation des procédures comptables. À cet effet, le manuel de procédures de la Trésorerie générale de l'État (TGE) est en cours de révision et le projet de cadre de référence du contrôle interne comptable (CIC) est signé



3.3.2.2. Gestion de la dette publique

Une seule activité a été programmée par l'Inspection générale des finances. Il s'agit de la formation des contrôleurs sur la gestion et l'audit de la dette publique qui a été reportée pour l'année 2025.

Activité hors PA-GRFP 2024 : la transparence dans la gestion de la dette publique reste une priorité, comme le témoigne la poursuite des informations relative à la dette publique. On note la publication de la stratégie de la dette à moyen terme 2024-2026, la poursuite des bulletins statistiques trimestriels pour 2024, et la publication du rapport annuel de la dette publique au 3 décembre 2023. La stratégie d'endettement 2024-2026 a été actualisée et annexée à la loi de finances 2025. Les bulletins statistiques retracent les résultats des émissions des titres publics sur le marché régional, par secteur institutionnel.

Le document d'analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et à la dépréciation du Franc CFA par rapport au dollar US, quantifiant la variation du service de la dette face à ces chocs, a été élaboré et envoyé à la DGBF dans le cadre de la loi de finances, exercice 2025.

L'analyse de viabilité de la dette a été actualisée et a servi de base aux discussions avec le FMI en octobre 2024. Les résultats, en phase avec ceux du FMI, confirment que le Togo est exposé à un risque modéré de surendettement extérieur et à un risque élevé de surendettement public global.

Il faut également souligner que la mise en œuvre des recommandations issues du DeMPA 2022 se poursuit. A cet effet, l'octroi des garanties et les prêts rétrocédés est désormais réglementé par l'arrêté n° 134/MEF/SG/DGTCP/DELFI/2024, portant sur les procédures d'octroi et de gestion des garanties ou de l'aval de l'Etat et de rétrocession de prêts publics.

3.3.2.3. Gestion du portefeuille de l'Etat

Deux (02) activités ont été programmées en 2024 à savoir : (i) élaborer chaque année un rapport sur la situation consolidée des entreprises publiques ; et (ii) élaborer et publier chaque année un rapport sur la performance de tous les actifs financiers détenus par toutes les entités de l'administration (Etat, EPN et organismes de sécurité sociale).

Pour la première activité, les données statistiques des EPN sont collectées et centralisées. L'élaboration du rapport va se poursuivre en 2025. L'élaboration et la publication du rapport sur la performance de tous les actifs financiers détenus par toutes les entités de l'administration (Etat, EPN et organismes de sécurité sociale) a été reprogrammée pour l'année 2025.



3.3.2.4. Tenue de la Comptabilité publique

Les réformes relatives à l'amélioration de la tenue de la comptabilité publique se poursuivent. Deux (02) activités ont été programmées en 2024. Il s'agit de : (i) adopter et vulgariser les textes réglementaires encadrant la tenue de la comptabilité des matières ; et (ii) développer un système intégré de la gestion de la comptabilité des matières de l'Etat conforme aux directives de l'UEMOA.

En effet, la question de la tenue de comptabilité matière est une réforme induite par la Directive nV03/2012/CM/UEMOA du 29 juin 2012 portant Comptabilité des matières. Cette Directive a été déjà transposée dans l'ordonnancement juridique togolais par le décret nV 2016-060/PR portant règlement général sur la comptabilité des matières appartenant à l'Etat et aux autres organismes publics.

Dans le cadre de la poursuite de mise en œuvre de cette réforme, des textes ont été pris en 2024 pour renforcer le cadre juridique de gestion des matières. Il s'agit : (i) du décret nV2024-045/PR du 18 septembre 2024 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des postes comptables matières dans les ministères et institutions de la République ainsi que dans les autres organismes publics ; (ii) l'arrêté nV408/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024, portant nomenclature des pièces justificatives des opérations des matières ; (iii) l'arrêté nV409/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024, portant composition, attributions, organisation des commissions de réforme des matières dans les ministères et autres organismes publics ; (iv) l'arrêté nV411/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024 fixant la méthodologie de codification et d'immatriculation des matières appartenant à l'Etat et aux autres organismes publics.

Pour ce qui concerne le développement d'un système intégré de la gestion de la comptabilité des matières de l'Etat conformément aux directives de l'UEMOA, des travaux de cette réforme sont en cours.

3.3.2.5. Statistiques des finances publiques et surveillance des démembrements de l'Etat

Une activité a été programmée dans le cadre de la mise en œuvre de cette action qui vise à améliorer le dispositif des statistiques des finances publiques et la surveillance des démembrements de l'Etat. Il s'agit de : "Elargir le champ de couverture des statistiques de finances publiques aux EPN (administration extra budgétaire), collectivités territoriales et organismes de sécurité sociale".



En 2024, la DGTCP a procédé à l'élargissement du champ des Statistiques des Finances Publiques à 12 EPN et à 10 Collectivités Territoriales pour le compte de l'exercice 2023, et prévoit de continuer sur cette lancée dans les années à venir.

Il faut par ailleurs souligner que le processus d'élaboration des rapports d'exécution du budget de l'État s'est poursuivi conformément à l'article 74 de la LOLF. Les rapports d'exécution du budget de l'État à fin décembre 2023, fin mars, fin juin, et à fin septembre 2024 ont été produits et publiés. La production des comptes de gestion des comptes publics et du compte général de l'administration des finances (CGAF) a continué en 2024, dans le respect des délais prescrits. Le dernier compte de gestion des comptes publics pour l'année 2023 a été transmis à la Cour des comptes le 20 juin 2024, respectant ainsi l'échéance de fin juin.

En outre, la Cour des comptes a produit le rapport sur l'exécution de la loi de finances (RELF) et la déclaration de conformité pour l'exercice 2022. Ce rapport est publié sur le site web www.courdescomptes.tg. A cette occasion, la Cour des comptes a examiné un échantillon des programmes réalisés par les ministères. Au total, elle a donné son avis sur les RAP de neuf ministères, en raison de moyens limités (temps et ressources).

Le rapport d'observation provisoire du RELF 2023, assorti de l'examen des rapports annuels de performance (RAP) pour l'exercice 2023, a été produit et transmis au Ministère de l'économie et des finances pour le contradictoire.

En matière de lois de règlement, il faut signaler que le projet de loi de règlement pour 2020 est en étude à l'Assemblée nationale. Celui de 2021 est également à l'Assemblée nationale et fera l'objet d'une étude. L'avant-projet de loi de règlement de 2022 a été soumis pour observations à la Cour des comptes, qui l'a examiné.

3.3.3. Système d'information de la gestion des finances publiques et archivage (P6)

Ce programme a pour objectif de renforcer le système d'information de la gestion des finances publiques et de l'archivage. Pour l'année 2024, une seule activité programmée a été effectivement réalisée. Il s'agit de : "la poursuite de la publication, dans les délais impartis, des principaux documents budgétaires sur le site web www.togoreforme.gouv.tg".

Activités hors PA-RGFP 2024 : il convient de souligner que d'autres activités relatives à l'informatisation de la gestion des finances publiques se sont poursuivies, principalement l'amélioration du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP). Cette activité inclut l'extension du SIGFiP aux administrations et institutions via le réseau e-Gouv, la gestion des bases de données, la gestion des applications et la mise à jour du site web du ministère chargé des finances.



Pour assurer la mise en œuvre du budget de l'Etat en mode programme, des mises à jour du SIGFiP ont été effectuées, avec l'intégration de nouvelles fonctionnalités. En 2024, grâce à l'appui de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), les informaticiens du MEF ont développé et intégré dans le SIGFiP un module axé sur le budget vert et le budget genre. De plus, les utilisateurs sont formés sur toutes les nouvelles procédures de la chaîne d'exécution budgétaire.

Pour permettre aux autorités contractantes d'accéder à l'application depuis leurs ministères et institutions, la cellule informatique du MEF a mis en place plusieurs liens d'accès sécurisés. L'accès se fait via le réseau e-Gouv pour les utilisateurs basés à Lomé et ses environs (ministères sectoriels et autres institutions) et via les réseaux Internet et/ou VSAT (communication par satellite) pour ceux situés dans le reste du territoire. Toute l'infrastructure est surveillée pour assurer la disponibilité et la performance des logiciels et équipements informatiques.

En ce qui concerne la sécurité des données, les bases de données sont répliquées en temps réel et des sauvegardes sont effectuées selon un plan bien établi. De plus, les sauvegardes sont régulièrement testées pour s'assurer qu'elles peuvent être restaurées. Une maintenance corrective est également intégrée à l'application pour répondre aux exigences des utilisateurs et des partenaires.

Concernant la mise à jour du site du ministère, les informations sont collectées auprès des différentes directions, triées et publiées trois (03) fois par semaine.

4. Défis et prochaines étapes dans la mise en œuvre des réformes des finances publiques

Le principal défi concerne la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des activités prévues. En effet, le plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques 2024-2026 a été élaboré en milieu d'année 2024, après le vote du budget de l'Etat, exercice 2024. Cette situation n'a pas permis aux acteurs de négocier les ressources financières nécessaires à la réalisation des activités programmées.



Il est également important que les différents partenaires techniques et financiers continuent d'apporter leurs appuis afin de faciliter la mise en œuvre des activités du PA-RGFP.

Les prochaines étapes consisteront notamment à :

- organiser une revue de mise en œuvre du PA-RGFP au titre de l'année 2024 ;
- organiser un atelier d'actualisation dudit plan d'actions pour la période 2025- 2027 au début de l'année 2025 et mettre en place des plans de travail et budget annuel (PTBA 2025) a fin de faciliter le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions en 2025 ;
- suivre la mise en œuvre des réformes à partir de l'outil de suivi des réformes (OSR) ;
- mettre en place un système d'autoévaluation de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA et la formation des acteurs impliqués.



5. Annexes

Annexe 1: Services/ministères impliqués dans la mise en œuvre du Plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques

Tableau 1:

Domaines	Service
Mobilisation des ressources	Office togolais des recettes (OTR) Unité de politique fiscale (UPF) Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF) Direction générale de la mobilisation et de l'aide et du partenariat (DGMAP) Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF) Cellule nationale de traitement des informations financières (CENTIF)
Programmation et dépenses budgétaire	Direction générale des études et analyses économiques (DGEAE) Direction générale du budget et des finances (DGBF) Ministère de la planification du développement et de la coopération (MPDC) Direction de la gestion informatique du personnel de l'Etat (DGIPE) Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la chefferie coutumière (MATDCC) Ministère de l'économie et des finances (MEF) Tous les ministères sectoriels Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF)
Contrôle et supervision de la gestion des finances	Direction nationale du contrôle financier (DNCF) Direction des finances (DF) Inspection générale des finances (IGF) Inspection générale d'État (IGE) Cour des comptes (CdC) Direction nationale du contrôle de la commande publique (DNCCP) Autorité de régulation de commande publique (ARCOP) Administrateur du Système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP) Direction de l'informatique/Cellule informatique (DI/CI) Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF)



Tableau 2: Autres institutions impliquées

Domaines	Service
Tous les domaines	Présidence de la République (PR) Primature (PM) Assemblée Nationale (AN)



Annexe 2 : Situation détaillée de la mise en œuvre des activités de réformes prévues en 2024

Axe/ Programme/ Action/ Activité	Libellé	Indicateur	Année de réalisation et programmation financière (en millions F CFA)				Niveau de priorité (1, 2 ou 3)	Structure responsable	Structures partenaires	ETAT DE MISE EN OEUVRE
			2024	2025	2026	Total 2024-2026				
Vision	Créer un cadre financier transparent, efficace, inclusif et durable, aligné avec la nouvelle gestion publique basée sur la gestion axée sur les résultats, les besoins de développement et les impératifs de justice sociale et climatique									
Objectif global	Mettre en place un système de GFP efficace, efficient et transparent permettant la livraison des services publics de qualité									
Impacts	Le Produit intérieur brut par habitant (PIB/hbt) est accru La gestion des dépenses publiques est améliorée	PIB/hbt Solde budgétaire de base Taux de pauvreté								
AXE 1	OPTIMISATION DU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT		632 725	1007 870	678 200	2 318 795				
Objectif	Assurer un financement adéquat du développement économique du Togo	Taux d'accroissement des recettes globales Taux de pression fiscale								
Programme 1	Mobilisation des ressources :		632 725	1007 870	678 200	2 318 795				
Objectif	Assurer une mobilisation optimale des ressources publiques en faveur du développement	Taux d'accroissement des recettes globales du budget de l'Etat								
Effets attendus	Accroissement de la mobilisation des ressources publiques									
Action 1.1	Mobilisation des ressources internes :									
Objectif opérationnel Extrants	Assurer une mobilisation optimale des ressources internes Le système de mobilisation des ressources internes est optimal et permet d'accroître les recettes intérieures	Taux d'accroissement des recettes intérieures	271 700	228 370	124 800	624 870				
A.1.1.1	Elaborer une stratégie de fiscalisation du secteur	Stratégie validée	-	15000	-	15000	2	OTR	UPF ; chargé de l'inclusion financière (MIFS)	En cours : Une étude sur la fiscalisation du secteur informel a été réalisée sur financement de la GIZ via le projet CFG. Le rapport est en cours de finalisation.
A.1.1.2	Mettre en place une stratégie de fiscalisation de	Stratégie validée	-	7250	-	7250	2	OTR	UPF ; Ministère de l'économie numérique	En cours : Une étude sur la fiscalisation de l'économie numérique a été réalisée. Des modifications au CGI ont été proposées dans l'avant-projet de loi de finances 2025 afin d'améliorer la prise en charge de ce secteur

PLAN D'ACTIONS DE REFORMES DE LA GESTION
DES FINANCES PUBLIQUES 2024 – 2026

A.1.1.3	Mettre en place des cellules chargées de la fiscalité	Nombre de cellules mises en place	2 500	-	-	2 500	1	OTR	UPF; Ministère de l'économie numérique	Activité non réalisée.
A.1.1.4	Finaliser le recensement foncier des communes du	Rapport du recensement foncier des communes validé	105 000	-	-	105 000	1	OTR	UPF; Ministère de l'économie	En cours : Les enquêtes foncières dans les communes du Golfe 2, 3, 4, Agoe Nyivé 1 et 2 sont réalisées. L'OTR est en attente du financement pour le démarrage des enquêtes dans les huit communes restantes. La couverture totale du Grand Lomé est prévue pour fin 2026.
A.1.1.5	Mettre en place un mécanisme de gestion automatisé des RAR	Mécanisme de gestion des RAR	6 400	-	-	6 400	1	OTR	DGTC	Activité non réalisée.
A.1.1.6	Mettre en place un système automatisé de suivi des	Niveau de fonctionnalité du système automatisé de suivi des exonérations	12750	-	-	12750	1	UPF	OTR, DGTC	Activité non réalisée. Activité reprogrammée pour 2025. Les TDR sont élaborés et le financement est déjà acquis
A.1.1.7	Produire régulièrement les rapports d'évaluation des	Nombre de rapports produits	14500	14500	14500	43 500	1	UPF	OTR; DGTC	Réalisée : Le rapport d'évaluation au titre de l'année 2023 qui est dû en 2024 a été élaboré et publié sur le site https://togoreforme.gouv.tg/
A.1.1.8	Mettre en place un mécanisme de rationalisation	Niveau de fonctionnalité du mécanisme mis en place	10 800	-	-	10 800	1	UPF	OTR	Activité non réalisée. Activité reprogrammée pour 2025.
A.1.1.9	Assurer le fonctionnement du CRM (Customer	CRM fonctionnel	50 000	50 000	50 000	150 000	1	OTR	UPF, DGTC	Réalisée. L'OTR a mis en place un centre unique de contact doté d'un CRM pour meilleure gestion des contribuables
A.1.1.10	Mettre en place un outil dynamique de mesure de la	Outil de mesure de la satisfaction des contribuables fonctionnel	9 000	-	-	9 000	1	OTR	UPF, DGTC	En cours. Le premier rapport du cabinet a été transmis à l'OTR qui a fait ses observations. Le rapport final est attendu.
A.1.1.14	Assurer le fonctionnement de l'Agence de promotion de l'investissement et de la zone franche et du	Niveau de fonctionnalité de l'API- ZF	48 000	48 000	48 000	144 000	3	UPF	OTR, DGTC	En cours. La première rencontre de travail entre l'UPF et la SAZOF dans ce cadre a eu lieu le 13 novembre 2024 et un CR a été fait au MEF
A.1.1.17	Réaliser une étude sur la fiscalité verte	Rapport diagnostic sur la fiscalité	12750	-	-	12750	1	UPF	OTR, MERF	Activité non réalisée. Activité reprogrammée pour 2025. Les TDR sont élaborés et le financement est déjà acquis
Action 1.2	Mobilisation des ressources extérieures :		286 025	592 950	403 400	1282 375				
Objectif opérationnel	Assurer une mobilisation optimale des ressources extérieures	Taux d'accroissement des ressources extérieures								
Extrants attendus	Accroissement de la mobilisation des ressources extérieures									
A.1.2.6	Nommer le DG du Fonds national pour l'environnement et les membres du comité de gestion	DG nommé	1500	-	-	1500	1	MERF	SGG	Activité non réalisée.

A 1.2.7	Assurer le fonctionnement du Fonds national pour	Niveau de fonctionnalité du FNE	150 000	150 000	150 000	150 000	450 000	1	MERF	MEF	Activité non réalisée.
A 1.2.8	Elaborer une stratégie de mobilisation des ressources propres au financement des actions de lutte contre le changement climatique	Stratégie validée	10 700	-	-	-	10 700	1	MERF	MEF	Activité non réalisée.
A 1.2.9	Former les agents sur les techniques de mobilisation des ressources en faveur des actions de lutte contre le changement climatique	Nombres d'acteurs formés	42 850	-	-	-	42 850	1	MERF	MEF, PNUD	Activité non réalisée.
A 1.2.11	Former les cadres nationaux sur le thème de la	Nombre d'acteurs formés	55 975	-	-	-	55 975	1	MERF	PNUD	Activité non réalisée.
A 1.2.12	Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans	Nombres de CTD appuyés pour l'élaboration de PDC	25 000	25 000	25 000	25 000	75 000	1	MPDC	MATDCC	Activité en cours.
Action 1.3	Lutte contre la fraude fiscale et le faux :		75 000	186 550	150 000	41 550					
Objectif opérationnel	Renforcer le dispositif de lutte contre la fraude fiscale et le faux	Niveau de réduction des cas de fraude fiscale									
Extrants attendus	La perte de recettes liées à la fraude fiscale et aux faux est réduite										
A 1.3.3	Poursuivre la spécialisation des vérificateurs dans les secteurs d'activités spécifiques (mines, banques, BTP,	Nombre de vérificateurs spécialisés	75 000	-	-	-	75 000	1	OTR	UPF	En cours. Les formations des vérificateurs sur les techniques de contrôle dans les domaines bancaires et de télécommunication ont été réalisées. Les formations dans le domaine minier et d'assurance sont toujours attendues.
AXE 2	AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA DEPENSE PUBLIQUE		1915 925	6 285 863	3 734 010	11935 798					
Objectif stratégique 2	Assurer une gestion optimale des dépenses publiques										
Programme 2	Préparation et programmation budgétaires :										
Objectif spécifique 2	Consolider le processus de préparation et de programmation budgétaire	Ecart moyen entre les prévisions du DPBEP/DPPD et la LFI	630 675	1264 888	1445 235	3 340 798					
Effets attendus	Le système de préparation et de programmation budgétaires est efficace et effectué conformément aux principes et règles du budget programme										
Action 2.1	Préparation budgétaire		380 975	917 988	1134485	2 433 448					

Objectif	Niveau de respect des étapes et délais prescrits par le calendrier budgétaire Niveau d'implication des acteurs en charge de la GFP dans le processus de préparation budgétaire																
Extrants attendus A2.1.12	Le système de préparation budgétaire respecte toutes les étapes prescrites et est inclusif																
	Elaborer un PIP des collectivités territoriales	PIP validé	5 000	5 000	5 000	5 000	15 000	1	MPDC	MEF, MATDCL CT	Réalisé.						
A2.1.13	Etendre l'élaboration du budget vert aux autres	Nombre de ministères appuyés pour l'élaboration du budget vert	170 000	170 000	170 000	170 000	510 000	1	DGBF	Tous les ministères et institutions	Réalisé. Activité réalisée avec 22 ministères et 02 institutions dans la préparation du budget 2025, soit 53% de couverture du champ de l'administration centrale						
A2.1.14	Former les acteurs sur la budgétisation verte	Nombre d'acteurs formés	55 975	55 975	55 975	55 975	167 925	1	DGBF	Tous les ministères et institutions	Réalisé. Tous les acteurs budgétaires des ministères et institutions retenus pour la budgétisation verte ont été formés sur la thématique. Ceux-ci sont les acteurs de la cellule budget vert et sont constitués des DAF, DPSE, expert en budget programme						
Action 2.2	Programmation budgétaire (en respect des		249 700	346 900	310 750	907 350											
Objectif	Améliorer la programmation budgétaire conformément aux principes et règles du budget programme	Proportion des dépenses prioritaires du DPBEP prise en compte dans la LFI Part du budget des secteurs prioritaires dans le budget de l'Etat															
Extrants	La programmation budgétaire est effectuée conformément aux principes et règles de la gestion axée sur les résultats																
A2.2.3	Développer un module de simulation de variantes	Module validé	8 600	-	-	8 600	1	DGEAE	DPPD, DGBF, UPF, OTR, DGTCP	En cours.							
A2.2.4	Evaluer annuellement les risques budgétaires	Proportion des risques budgétaires recensés évaluée	9 750	9 800	9 950	29 500	2	DGBF	DGEAE, DGTCP, UPF	En cours. Le Togo produit annuellement le document de déclaration des risques budgétaires. Toutefois, l'évaluation des risques budgétaires se fera lors de la réalisation des missions avec le Fonds monétaire international							

A2.2.7	Procéder à l'analyse et l'examen systématique des	Nombre de PTBA analysés et examinés	8 950	8 950	8 950	26 850	2	MPDC	DGBF, DPPD; Ministères sectoriels	Activité réalisée.
A2.2.8	Organiser des rencontres de partage du PIP avec les	Nombre de rencontres organisées	1 600	1 825	2 050	5 475	2	MPDC	DGBF, DDPF, DDCF, Ministères sectoriels	Activité réalisée.
A2.2.12	Former les acteurs des autres entités du secteur public sur la programmation des investissements publics dans le cadre de l'élargissement du champ	Nombre d'acteurs formés	5 000	42 000	-	47 000	1	MPDC	Unité PPP, MEF, MATDDT, , OSS, Sociétés d'Etat, CT	Activité réalisée.
A2.2.13	Elaborer le PIP des autres entités du secteur public tels que les établissements publics à caractère administratif (EPA), les CAS, les sociétés d'Etat, les PPP	PIP élargi disponible	11 000	11 000	11 000	33 000	1	MPDC	Unité PPP, MEF, MATDDT, , OSS, Sociétés d'Etat, CT	Activité réalisée.
A2.2.17	Actualiser le canevas du rapport annuel sur l'analyse des risques budgétaires (rapport de suivi) en matière de changement climatique	Canevas validé	7 950	-	-	7 950	1	DGBF	MPDC, MERF	Activité non réalisée. Le suivi de l'exécution des risques budgétaires n'est pas encore opérationnel. Toutefois, des missions d'appui à la quantification des risques budgétaires sont attendues, ce qui permettrait de procéder au suivi de la survenance probables des risques budgétaires en vue de la production des rapports sur les risques budgétaires.
A2.2.18	Elaborer un guide de budgétisation verte au niveau	Guide validé	14 250	-	-	14 250	1	MEF	MPDC, MERF	En cours. Le schéma du guide est disponible. Le guide sera élaboré au cours des prochaines années
A2.2.19	Stabiliser la méthodologie de marquage du budget	Méthodologie de marquage stabilisée	12 000			12 000	1	DGBF	Ministère s et institutio ns	Réalisé. Dans le cadre de la préparation de la loi de finances, exercice 2025, l'arbre de décision qui sert de socle de méthodologie de marquage a été stable avec les axes et segments permettant d'identifier les dépenses budgétaires vertes.
A2.2.20	Appuyer les ministères à l'élaboration du budget vert	Nombre de ministères appuyés	100 000	75 000	75 000	250 000		DGBF	Ministères et institution s	Réalisé. Les ministères et institutions retenus dans la mise en œuvre de la budgétisation verte ont été appuyés dans la phase de préparation des budgets des ministères et institutions.

A.2.2.2.1	Organiser des séances d'élaboration/validation des	Nombre de DBSG validés	47 600	47 600	47 600	142 800	1	DGBF	Tous les ministères et institutions	Réalisé. Le DBSG élaboré au sein des ministères et institutions a fait objet de validation lors de la préparation des projets de lois de finances de l'année.
A.2.2.2.3	Elaborer des notes d'analyse de l'incidence de genre des politiques publiques au niveau des ministères et	Nombre de notes validées	13 000	13 000	13 000	39 000	3	DGBF	Tous les ministères et institutions	Réalisé. Les notes d'analyse de l'incidence de genre des politiques publiques au niveau des ministères (30) et institutions (9) sont élaborés et intégrés dans leur DBSG 2025
A.2.2.2.4	Produire une synthèse annuelle des analyses sur la budgétisation sensible au genre et l'inclure dans le	Rapport synthétique validé	10 000	10 000	10 000	30 000	3	DGBF	Tous les ministères et institutions	Réalisé. Une synthèse annuelle des analyses sur la budgétisation sensible au genre est produite et l'inclut dans le DBSG 2025
Programme 3	Procédures d'exécution budgétaire et gestion de la		1285 250	5 020 975	2 288 775	8 595 000				
Objectif spécifique 3	Accroître la transparence et l'efficacité en matière d'exécution budgétaire et de gestion de la commande publique	Taux d'exécution globale des dépenses budgétaires								
Effets attendus	Les outils et mécanismes de contrôle de l'exécution de la dépense publique sont adaptés Le processus de déconcentration de l'exécution budgétaire est opérationnalisé conformément aux principes et règles de l'approche budget programme Le dispositif de gestion et de suivi des marchés publics est adapté									
Action 3.1	Déconcentration de l'ordonnancement budgétaire		88 075	100 900	315 000	503 975				
Objectif opérationnel	Renforcer le processus de déconcentration de l'ordonnancement budgétaire	Niveau d'opérationnalisation de l'ordonnancement budgétaire								
Extrants	L'ordonnancement budgétaire est progressivement déconcentré conformément aux principes et règles de l'approche budget programme									
A.3.1.1	Réaliser un diagnostic de l'ensemble des instances	Diagnostic réalisé	13 375	-	-	13 375	1	DNCF	Cadre de concertation des corps de contrôle	Activité non réalisée. Le diagnostic non encore réalisé faute de financement. Recherche en cours de financement
A.3.1.2	Elaborer 3 guides d'évaluation de la qualité de la programmation, de la soutenabilité budgétaire et de la performance des programmes	Guides adoptés	44 700	-	-	44 700	1	DNCF	CDC	Activité non réalisée. Activité reportée dans la planification 2025 de CFC/GIZ. Les tdrs en cours d'élaboration de finalisation.
A.3.1.3	Développer une application e-répertoire des prix de	Application e-répertoire des prix de référence accessible	30 000	-	-	30 000	1	DNCF	DF, INSEED, DGEAE	Activité non réalisée. Tdrs élaboré et disponible. Discussions en cours pour le financement par l'Etat de l'activité.

Action 3.2	Gestion et suivi de la commande publique	125 000	2 236 075	1132 325	3 493 400				
Objectif	Améliorer le dispositif de gestion et de suivi de la commande publique								
Extrants attendus	Le dispositif de gestion et de suivi des marchés publics est amélioré								
A.3.2.5	Elaborer le schéma directeur du système	75 000	-	-	75 000	1	ARCOP	DNCCP, AC	En cours. Processus de recrutement d'une firme pour l'élaboration du schéma directeur du système d'information de la commande publique en cours.
A.3.2.18	Poursuivre l'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre des mesures pour les marchés réservés, notamment ceux des jeunes et femmes entrepreneurs	50 000	50 000	50 000	150 000	1	ARCOP	CPEs, DNCCP, FAIEJ, ANPCF, Tous les ministères et institutions	Réalisée. Formation de des jeunes et femmes entrepreneurs sur les procédures de passation de la commande publique
Action 3.3	Contrôle de l'exécution de la dépense publique	1031 975	1692 500	591 700	3 316 175				
Objectif opérationnel	Assurer le renforcement du dispositif de contrôle de l'exécution de la dépense publique								
Extrants attendu	Les outils et mécanismes de contrôle de l'exécution de la dépense publique sont améliorés								
A.3.3.2	Créer un cadre de concertation entre la Fonction	15 000	15 000	15 000	45 000	1	DF	DNCF, DGTCP, DGIPE	Non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.3.3.3	Organiser des séances de rapprochement des	15 000	15 000	15 000	45 000	1	DF	DGIPE	Non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.3.3.4	Organiser des séances d'harmonisation des codes postes des positions et de traitement de la solde DGIPE	15 000	-	-	15 000	1	DF	Services dépendants des ministères, DGTCP, cellule SIGFIP)	Non réalisée. Le financement est à rechercher.

A.3.3.5	Relire / actualiser les textes portant sur l'exécution	Textes actualisés et adoptés	20 000	-	-	20 000	1	DF	DNCF	Non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.3.3.6	Recycler les gestionnaires de la solde de l'Etat sur le logiciel Solde AN 2000 et l'outil de traitement des mandats	Nombre de gestionnaires formés	45 000	-	-	45 000	1	DF	DNCF	Non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.3.3.7	Numériser et archiver les dossiers soldes des agents	Nombre de dossiers soldes numérisés	50 000	-	-	50 000	1	DF	DGFP, DNCF	Non réalisée. Les TdR sont élaborés. Le financement est à rechercher.
A.3.3.8	Recycler les gestionnaires de la solde de l'Etat sur les bonnes pratiques de la solde dans le contexte du budget programme	Nombre de gestionnaires formés	45 000	-	-	45 000	1	DF	DGFP, DNCF	Non réalisée. Les TdR sont élaborés. Le financement est à rechercher.
A.3.3.10	Former les agents contrôleurs sur le contrôle de la	Nombre d'agents contrôleurs formés	24 475	-	-	24 475	1	DNCF	DF, DGFP	Activité non réalisée. TdRs soumis à PAGDSP mais l'activité n'a pu être réalisée faute d'accord entre la banque et l'ENA qui était chargé de dispenser cette formation. Activité reprogrammée dans la planification 2025 de PAGDSP.
A.3.3.15	Procéder au recensement biométrique de tous les	Taux de complétude du recensement biométrique des agents de l'Etat	750 000	750 000	-	1500 000		DGIPE	Service de la solde, SIGFIP, SOLAF	En cours : le processus de passation de marché est en cours en vue de recruter un consultant à cet effet.
A.3.3.20	Organiser des missions de suivi terrain des projets	Nombre de projets suivis	52 500	52 500	52 500	157 500	2	MPDC	DGBF; DPPD; Ministères sectoriels, DNCF, CPES	Réalisée.
Action 3.4	Accompagnement de la décentralisation	Pourcentage des dotations allouées aux CT Niveau de participation des acteurs non étatiques (secteur privé, OSC, associations...) au processus de GFP	40 200	991 500	249 750	1281 450				
Objectif opérationnel	Renforcer la gestion des finances publiques au niveau décentralisé									
Extraits attendus	La gouvernance locale est améliorée Le dialogue et la participation (pour une interaction directe entre l'Etat, les citoyens et organisations de la société civile au niveau communal) sont renforcés									
A.3.4.1	Faire l'état des lieux des textes d'application du Plan Global de Réforme des Finances Publiques au niveau	Etat des lieux établi	15200	-	-	15200	1	MATDDT	DGTCP, DNCF, CT	Non réalisée.

A 3.4.11	Organiser des fora d'échanges et de concertation avec les autres corps de contrôle, les OSC et les	Nombre de fora d'échanges organisés	25 000	27 000	29 000	81 000	2	DNCF	SP-PRPF, Cadre de concertation des organes de contrôle	Réalisée à 100% en 2024. Elle est annuelle. Chaque année, deux fora des contrôleurs financiers sont organisés.
AXE 3	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITE ET DE LA		491 220	2 065 725	1464 400	4 021 345				
Objectif	Renforcer la redevabilité et la transparence budgétaires dans le cadre de la gestion des finances publiques									
Programme 4	Réforme du système de contrôle budgétaire :		373 275	1567 700	1262 800	3 203 775				
Objectif spécifique 4	Renforcer le système de contrôle budgétaire en conformité avec les normes internationales	Niveau de fonctionnalité du système de contrôle budgétaire								
Effets attendus	La mise en place du système de contrôle modulé (contrôle interne / contrôle hiérarchisé) est effective L'instauration / Consolidation du contrôle de gestion est effective Les audits et évaluations de la GFP sont renforcés Mise en place du système de contrôle modulé									
Action 4.1			310 050	475 600	103 225	888 875				
Objectif opérationnel	Mettre en place un système de contrôle modulé (contrôle interne / contrôle hiérarchisé)									
Extrants attendus	La mise en place du système de contrôle modulé (contrôle interne / contrôle hiérarchisé) est effective									
A.4.1.1	Elaborer une cartographie des risques financiers dans l'administration centrale et ses	Cartographie des risques validée	8 100	-	-	8 100	1	DNCF	IGF/ICE/C D C	Activité non réalisée. La cartographie non encore réalisée faute de financement. Recherche en cours de financement.
A.4.1.5	Former les contrôleurs sur l'évaluation du système de	Nombre de contrôleurs formés	26 950	-	-	26 950	1	IGE	CCCC	Activité en cours. ToR validé et activité reportée pour l'année 2025.
A.4.1.6	Etablir un état des lieux, assorti de recommandations pour la révision du Décret n° 2012-006/PR du 7 mars ministériels.	Etat des lieux établi	12650	-	-	12650	1	IGF	CCCC	Activité non réalisée. L'IGF a réintroduit le 08 octobre 2024 au nouveau ministre, cette activité pour le compte du dernier trimestre 2024. Vu que cette activité est retenue comme un critère d'évaluation de la mise en œuvre du cadre harmonisé des finances publiques de la Directive n° 06/2009/CW/ UEMOA du 26 juin 2009 portant Lois de finances au sein de l'UEMOA, l'IGF l'a reconduite dans son PTBA 2025

A.4.1.7	Elaborer une démarche globale de mise en place du	Rapport validé	10 500	-	-	10 500	1	DNCF	IGE/IGF	Activité non réalisée mais reprogrammée en 2025.
A.4.1.13	Former les contrôleurs financiers sur les mécanismes	Nombre de contrôleurs formés	35 000	-	-	35 000	1	DF	DNCF	Activité non réalisée. Les TdR sont élaborés. Le financement est à rechercher
A.4.1.15	Former le personnel de la direction des finances sur le budget programme et les thématiques liées au genre et au climat	Nombre d'agents formés	45 000	-	-	45 000	1	DF	DGBF	Activité non réalisée. Les TdR sont élaborés. Le financement est à rechercher
A.4.1.16	Former les acteurs du contrôle sur la qualité de la programmation des investissements publics avec la maîtrise des coûts et des risques budgétaires découlant des opérations de PPP	Nombre d'acteurs formés	24 475	-	-	24 475	1	DNCF	DGBF, DPPD	Activité non réalisée. La formation non encore réalisée faute de financement. Recherche en cours de financement
A.4.1.18	Mettre à jour le logiciel de traitement des archives	Logiciel mis à jour	15 000	15 000	-	30 000	1	DF	Cellule informatique	Activité non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.4.1.19	Former les gestionnaires de la solde sur la	Nombre de gestionnaires formés	45 000	-	-	45 000	1	DF	Cellule informatique	Activité non réalisée. Le financement est à rechercher.
A.4.1.21	Former les acteurs des instances de contrôle sur le contrôle de gestion, le tableau de bord, le reporting	Nombre d'acteurs formés	27 100	-	-	27 100	1	DNCF	IGE, IGF	Activité non réalisée. La formation non encore réalisée faute de financement. Recherche en cours de financement
A.4.1.22	Former les agents contrôleurs sur les indicateurs de performance et leur implication dans le système de	Nombre d'agents contrôleurs formés	27 100	-	-	27 100	1	DNCF	IGE, IGF	Activité non réalisée. La formation non encore réalisée faute de financement. Recherche en cours de financement
A.4.1.23	Former les agents contrôleurs sur l'exécution et le	Nombre d'agents contrôleurs formés	26 975	-	-	26 975	1	DNCF	IGE, IGF	Activité non réalisée. La formation non encore réalisée faute de financement. Recherche en cours de financement
A.4.1.29	Adopter un texte réglementaire sur le contrôle	Texte adopté	6 200	-	-	6 200	1	MEF	DNCF	Activité non réalisée. Texte non encore adopté. Démarche préalable de mise en œuvre du contrôle hiérarchisé en cours.
Action 4.2	Instauration / Consolidation du contrôle de gestion	Taux d'adoption du contrôle de gestion au niveau des ministères et institutions	8 600	828 375	850 575	1687 550				
Objectif	Instaurer/consolider le contrôle de gestion									
Extrants attendus	L'instauration / consolidation du contrôle de gestion est effective									
A.4.2.1	Mettre en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de	Niveau de fonctionnalité du dispositif	8 600	-	-	8 600	1	IGE	Cadre de concertation des corps de contrôle	Activité non réalisée. Pour renforcer le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des différentes missions de contrôle et d'audit, l'IGCE, dans son programme de travail, réserve les mois de novembre et de décembre pour des missions de suivi

Action 4.3	Audits et évaluations de la GFP									
Objectif	Renforcer le système d'audit et d'évaluation de la gestion des finances publiques									
Extrants	Les audits et évaluations de la GFP sont renforcés									
A4.3.4	Organiser des missions de suivi des plans de mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et de	Nombre de missions de suivi organisées	42 000	42 000	42 000	126 000	1	ICF	CCCC, Ministères et institutions	Activité non réalisée. La mission de suivi de mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et de contrôle programmé en 2024 n'a pas eu lieu faute de moyens financiers par contre, les séances de sensibilisation sur l'importance des plans de mise en œuvre des recommandations seront organisées en 2025 après discussion à la prochaine réunion du cadre de concertation des organes de contrôle.
A4.3.5	Faire une évaluation ex-ante de la prise en compte du	Rapport diagnostic validé	12 625	-	-	12 625	1	MEF	DNCF	Activité non réalisée. Processus sera couplé avec l'évaluation du dispositif des systèmes de contrôles internes.
Programme 5	Comptabilité publique et trésorerie :									
Objectif spécifique 5	Renforcer la gestion de la comptabilité publique, de la trésorerie et du portefeuille de l'Etat									
Effets attendus	Le dispositif de gestion de la trésorerie est renforcé La gestion de la dette publique est améliorée La gestion du portefeuille de l'Etat est améliorée La tenue de la comptabilité publique est améliorée Les statistiques des finances publiques sont renforcées									
Action 5.1	Gestion de la trésorerie	Taux d'actualisation du site du Trésor Taux d'exécution du Plan de renforcement des capacités de l'unité de prévision de la trésorerie	33 100	36 650	-	69 750				
Objectif	Renforcer la gestion de la trésorerie									
Extrants	Le dispositif de gestion de la trésorerie est renforcé									
A5.1.2	Actualiser le site du Trésor et y publier ses statistiques	Site du Trésor actualisé	6 000	-	-	6 000	1	DGTCP	DI, MENTD	En cours : - Le comité mis en place par note de service N° 305/MEF/SG/DGTCP/DAM du 07 août 2020 poursuit ses travaux ; - Les points focaux au sein de chaque direction sont désignés pour assurer la transmission d'informations relatives aux activités ; - La réalisation d'un benchmark des sites web des Trésors des pays de la sous-région (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso, Bénin) ; - L'exploration des sites d'autres pays tels que le Maroc, la Tunisie, le Mali, l'Algérie, le Cameroun, l'île Maurice et le Madagascar.

A 5.1.3	Renforcer les capacités des cadres de la DGTCF sur les réformes induites par la LOF et l'approche budget	Nombre de cadres formés	27 100	-	-	27 100	1	DGTCF	SG-MEF, DRH	En cours : La mise en œuvre de cette activité a commencé en 2024 par la définition des objectifs de formation ; la planification des sessions de formation avec la conception et la préparation des programmes. Elle est reconduite au PTBA 2025.
Action 5.2	Gestion de la dette publique		22 000	51 800	22 000	95 800				
Objectif	Améliorer la gestion de la dette publique	Taux de finalisation de la stratégie d'endettement Taux d'actualisation du manuel des procédures de gestion de l'aide et de la dette publique								
Extrants	La gestion de la dette publique est améliorée									
A 5.2.4	Former les contrôleurs sur la gestion et l'audit de la	Nombre de contrôleurs formés	22 000	22 000	22 000	66 000	1	ICF	DGTCF	Activité non réalisée. Reportée pour l'année 2025. L'ICF a réintroduit au nouveau ministre, le 08 octobre 2024 cette activité pour le compte du dernier trimestre 2024 suite aux échanges avec le projet GFC de la GIZ. Cette activité est retenue comme un critère d'évaluation de la mise en œuvre des textes communautaires par la commission de l'UEMOA. Les organes de contrôle collaborent avec la cellule CEDEAO-UEMOA pour sa réalisation.
Action 5.3	Gestion du portefeuille de l'Etat	Délai de publication des rapports annuels des données quantitatives consolidées sur la situation financière des CT Délai de publication du rapport sur la performance de tous les actifs financiers	27 075	77 325	55 350	159 750				
Objectif	Améliorer la gestion du portefeuille de l'Etat									
Extrants attendus	La gestion du portefeuille de l'Etat est améliorée									
A 5.3.1	Elaborer chaque année un rapport sur la situation consolidée des	Rapport consolidé des entreprises publiques validé	13 700	13 700	13 700	41 100	1	DGTCF	EPN, de sécurité sociale, DGBF, SP-PRPF	En cours : Les données statistiques des EPN sont collectées et centralisées mensuellement. Les travaux se poursuivent en 2025.
A 5.3.5	Elaborer et publier chaque année un rapport sur la performance de tous les actifs financiers détenus par toutes (sécurité sociale)	Rapport sur la performance des actifs financiers publié	13 375	13 375	13 375	40 125	1	DGTCF	SP-PRPF, CNSS, CRT, INAM	Activité non réalisée. Activité reprogrammée pour l'année 2025.

Action 5.4	Tenue de la Comptabilité publique	22 770	104 350	-	127 120				
Objectif	Taux d'actualisation des procédures comptables Taux d'adoption des textes réglementaires encadrant la tenue de la comptabilité matières								
Extrants	La tenue de la comptabilité publique est améliorée								
A 5.4.5	Adopter et vulgariser les textes réglementaires	9 600	-	-	9 600	1	DGTCP	SG-MEF, SP-PRPF, Ministères	Réalisée. Activité permanente : Les postes comptables matières sont créés dans les ministères et institutions de la République ainsi que dans les autres organismes publics (décret n°2024-045/PR du 18 septembre 2024 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des postes comptables matières dans les ministères et institutions de la République ainsi que dans les autres organismes publics) ; le cadre juridique de gestion des matières est renforcé. Plusieurs textes sont suivis pour l'adoption et la mise en œuvre de la comptabilité des matières. Il s'agit de : • l'arrêté n°408/MEF/SG/DGTCP/DELFC/2024 du 16 octobre 2024, portant nomenclature des pièces justificatives des opérations des matières ; • l'arrêté n°409/MEF/SG/DGTCP/DELFC/2024 du 16 octobre 2024, portant composition, attributions, organisation des commissions de réforme des matières dans les ministères et autres organismes publics ; • l'arrêté n°411/MEF/SG/DGTCP/DELFC/2024 du 16 octobre 2024 fixant la méthodologie de codification et d'immatriculation des matières appartenant à l'Etat et aux autres organismes
	Niveau de fonctionnalité du système intégré de gestion de la comptabilité matières	13 170	-	-	131 70	3	DGTCP	SG-MEF, DGBF, EPN, Ministères sectoriels	En cours : Le système d'information de gestion des matières est en cours de développement.
A 5.4.8	Développer un système intégré de la gestion de la comptabilité des matières de l'Etat conforme aux	8 000	8 700	-	16 700				
Action 5.5	Statistiques des finances publiques et surveillance des								



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

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