

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

**SECRETARIAT PERMANENT POUR LE SUIVI
DES POLITIQUES DE REFORMES ET DES
PROGRAMMES FINANCIERS (SP-PRPF)**

**DIVISION DU SUIVI DES REFORMES
ET DES RELATIONS AVEC L'UNION EUROPEENNE**

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



**RAPPORT BILAN 2010-2013 DES REFORMES DANS LES
DEPARTEMENTS MINISTERIELS**

MAI 2014

TABLE DES MATIERES

1. Analyse de la situation économique et financière nationale de 2010 à 2013.....	7
2. Etat de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques	8
4. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat et de l'Emploi des Jeunes	32
5. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République	33
6. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	34
7. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales 41	
8. Ministère des Mines et de l'Energie	45
9. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation.....	47
10. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique.....	49
11. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.....	50
12. Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Industrie	54
o Secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie	55
13. Ministère des Travaux Publics et des Transports	58
14. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	63
15. Ministère des Droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie chargé de la mise en œuvre des Recommandations de la CVJR	66
16. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé	68
17. Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire	71
18. Ministère de l'Equipement Rural	74
19. Ministère de la Fonction Publique.....	76
20. Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat	79
21. Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération	80
22. Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire	83
23. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale.....	84
24. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	88
25. Ministère de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique	90
26. Ministère des Sports et des Loisirs	93
27. Ministère de la Santé	96
28. Ministère du Tourisme	98
29. Conclusion et recommandations	100

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BT	Basse Tension
DB	Direction du Budget
DCF	Direction du Contrôle Financier
DF	Direction des Finances
DFCEP	Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DPD	Direction de la Dette Publique
CCIT	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDS-MT	Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CEET	Compagnie Energie Electrique du Togo
CEDIL	Collège d'Initiative Locale
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CHP	Centre Hospitalier Préfectoral
CHR	Centre Hospitalier Régional
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
EDIL	Ecole D'Initiative Locale
ENS	Ecole Nationale Supérieure
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FACT	Fonds d'Appui aux Collectivités Locales
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FTF	Fédération Togolaise de Football
HEC	Haute Ecole Commerciale
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IFU	Identifiant Fiscal Unique
INAM	Institut National d'Assurance Maladie
ITRA	Institut Technique de Recherche Agronomique
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
LYDIL	Lycée d'Initiative Locale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MT	Moyenne Tension

ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONAT	Politique Nationale de l'Aménagement du Territoire
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PR	Président de la République
PRECOMAT 2.0	Modèle de Prévision Macroéconomique, version 2.0
PTA	Plan de Travail Annuel
SIG	Système d'Information Géographique
SGPA	Système de Gestion du Personnel de l'Administration
SP-PRPF	Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers
TDR	Termes De Référence
TVT	Télévision Togolaise
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population

Résumé exécutif : résultats globaux de mise en œuvre des réformes

Au total sur la période de 2010-2013, 710 mesures sont programmées, 1598 réalisées, 2745 en cours de réalisation et 277 non réalisées.

Au vu des résultats obtenus, la mise en œuvre des réformes est satisfaisante avec 61% des mesures réalisées ou en cours de réalisation.

L'état global de mise en œuvre des réformes par ministère au cours de la période 2010-2013 se présente comme suit :

- Ministère de l'Economie et des Finances : sur les 378 mesures du plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques, 111 sont réalisées, 162 sont partiellement réalisées et 105 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, et de l'Emploi des Jeunes : sur les 8 mesures programmées, 5 sont réalisées, 2 sont partiellement réalisées et 1 n'a pas connu de début de réalisation.
- Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République : sur les 4 mesures programmées, 4 sont partiellement réalisées.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche : sur les 12 mesures programmées, 7 sont réalisées, 4 sont partiellement réalisées et 1 n'a pas connu de début de réalisation.
- Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales : sur les 7 mesures programmées, 4 sont partiellement réalisées et 3 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Mines et de l'Energie : sur les 7 mesures programmées, 1 est réalisée, 4 sont partiellement réalisées et 2 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation : sur les 24 mesures programmées, 5 sont réalisées, 14 sont partiellement réalisées et 5 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Postes et de l'Economie Numérique : sur les 9 mesures programmées, 7 sont partiellement réalisées et 3 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile : sur les 16 mesures programmées, 10 sont partiellement réalisées et 6 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Industrie :
 - Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle : sur les 8 mesures programmées, 3 sont réalisées, 3 sont partiellement réalisées.
 - Secrétariat d'Etat chargé d'Industrie : sur les 7 mesures programmées, 2 sont réalisées, 5 sont partiellement réalisées.
- Ministère des Travaux Publics et des Transports :
 - Travaux Publics : sur les 9 mesures programmées, 6 sont partiellement réalisées et 3 n'ont pas connu de début de réalisation.

- Transports : sur les 17 mesures programmées, 4 est réalisée, 13 sont partiellement réalisées.
- Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche : sur les 13 mesures programmées, 9 sont réalisées, 3 sont partiellement réalisées et 1 n'a pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie, chargé de la mise en œuvre des recommandations de la CVJR : sur les 7 mesures programmées, 1 est réalisée, 3 sont partiellement réalisées et 3 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé : sur les 6 mesures programmées, 1 sont réalisées, 5 sont partiellement réalisées.
- Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire : sur les 25 mesures programmées, 8 sont réalisées, 8 sont partiellement réalisées et 9 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère de l'Equipeement Rural : sur les 11 mesures programmées, 3 sont réalisées, 8 sont partiellement réalisées.
- Ministère de la Fonction Publique: sur les 4 mesures programmées, 4 sont partiellement réalisées.
- Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat : sur les 18 mesures programmées, 6 est réalisée, 5 sont partiellement réalisées et 7 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération : sur les 24 mesures programmées, 3 sont réalisées, 15 sont partiellement réalisées et 6 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire : sur les 7 mesures programmées, 1 est réalisée, 4 sont partiellement réalisées et 2 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale : sur les 27 mesures programmées, 20 sont réalisées, 5 sont partiellement réalisées et 2 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières : sur les 3 mesures programmées, 1 est réalisée, 2 sont partiellement réalisées.
- Ministère de la Communication de la Culture, des Arts et de la Formation Civique :
 - Communication : sur les 3 mesures programmées, 3 sont partiellement réalisées.
 - Arts et culture : sur les 8 mesures programmées, 5 sont réalisées, 2 sont partiellement réalisées et 1 n'a pas connu de début de réalisation.
- Ministère des Sports et des Loisirs : sur les 4 mesures programmées, 3 sont réalisées, 1 est partiellement réalisée.
- Ministère de la Santé : sur les 15 mesures programmées, 7 sont réalisées, 6 sont partiellement réalisées et 2 n'ont pas connu de début de réalisation.
- Ministère du Tourisme : sur les 29 mesures programmées, 7 est réalisée, 2 sont partiellement réalisées et 20 n'ont pas connu de début de réalisation.

Difficultés rencontrées

Au vu de ces résultats globaux, il convient de souligner que le rythme de la mise en œuvre des réformes connaît des retards dans certains départements ministériels. Mise à part ces retards, l'insuffisance de financement n'a pas permis à certains ministères de mettre en œuvre des mesures étant donné que les ressources internes destinées à cet effet sont toujours insuffisantes ou même en réduction. En outre, certains départements ont un besoin pressant de renforcement de capacités.

Par ailleurs, on relève une insuffisance en ressources humaines et en locaux devant leur permettre de mettre les agents dans de bonnes conditions de travail.

Enfin, la non adoption de certains textes de réformes par le Gouvernement et l'Assemblée Nationale a ralenti l'aboutissement d'un certain nombre de réformes. Il s'agit notamment des directives de l'UEMOA, des textes d'organisation et d'orientation des départements ministériels.

Introduction

Le Togo a connu une longue crise sociopolitique dans les années 90 et qui ne lui a pas permis d'entreprendre de véritables réformes durant une quinzaine d'années. Au sortir de cette période difficile, le Gouvernement a jeté les bases de la relance économique en prenant une série de mesures pour le redressement du pays. Les études diagnostiques¹ ont permis d'identifier les insuffisances et les goulots d'étranglement de notre économie et les réformes ont été identifiées. Ces réformes qui étaient mise en œuvre et ont permis au Togo notamment d'atteindre le point d'achèvement de l'initiative PPTE en décembre 2010 et de mobiliser suffisamment les ressources internes et puis externes.

En outre, le gouvernement s'est fixé des objectifs qu'il entend poursuivre dans le cadre d'un vaste programme de réformes dans lequel s'inscrivent tous les ministères. A cet effet, le Conseil des Ministres a adopté le Document de Stratégie des Réformes par décret N° 2010-108/PR le 29/09/2010.

L'importance que revêtent les réformes dans tous les domaines a amené les autorités togolaises à créer, par décret N°2008-031/PR du 15 février 2008, le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques des Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF). Cette structure est chargée de suivre et d'accompagner les différents départements ministériels et institutions de l'Etat dans la conception et la mise en œuvre des réformes, de coordonner les interventions des partenaires techniques et financiers et de veiller à la mise en œuvre des engagements du Togo vis-à-vis de ses partenaires.

Le Secrétariat Permanent est assisté d'un Comité de suivi des réformes mis en place le 19 juin 2008 par l'arrêté N°154/MEF/SP-PRPF du Ministre de l'Economie et des Finances et qui est un organe d'arbitrage. Il est composé des secrétaires généraux, de directeurs de cabinets et directeurs des principaux ministères.

Le Secrétariat Permanent est représenté dans chaque département ministériel par un point focal qui est chargé de suivre la mise en œuvre des réformes dans ledit département. Ainsi, l'arrêté N°109/MEF/SP-PRPF du 23 avril 2010 a fixé un cahier de charges aux points focaux dans tous les départements ministériels et institutions de l'Etat. Pour une bonne exécution de leur mission, les points focaux ont été équipés et formés.

Le Document de Stratégie des Réformes trace un cadre cohérent au sein duquel les ministères élaborent et exécutent leurs propres réformes. Ces réformes sont agrégées en une matrice unifiée.

¹ Direction de l'Economie (décembre 2005), Séminaire national sur la relance de l'économie, DE, Lomé-Togo.

Michel T. Zounon et Piet Lanser (novembre 2008), Rapport d'évaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA : Public Expenditure and Financial Accountability, Programme FED de l'EU pour le Togo.

PEMFAR (2006 et 2009), Rapport d'évaluation des finances publiques, PEMFAR : Public Expenditure Management and Financial Accountability Review, Lomé-Togo

La Matrice Unifiée des Réformes qui opérationnalise la stratégie des réformes, permet d'éviter que chaque bailleur de fonds vienne avec sa propre réforme qui ne correspondrait pas aux priorités du Gouvernement. Le gouvernement a mis l'accent sur les finances publiques.

Les efforts du gouvernement pour aligner son système de gestion des finances publiques sur les standards internationaux sont concrétisés par un certain nombre de mesures et d'actions contenues dans le plan d'action de la réforme des finances publiques intégré au Document de Stratégie des Réformes (DSR).

Le présent rapport fait le point de la mise en œuvre des mesures de réformes depuis l'adoption par le gouvernement de la stratégie des réformes, soit sur la période de 2010 à 2013. Il est articulé autour des points suivants : la situation de l'économie, celle de l'exécution des finances publiques, l'état de mise en œuvre du plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques et l'état d'exécution des mesures de réformes des autres départements ministériels.

1. Analyse de la situation économique et financière nationale de 2010 à 2013

1.1 Secteur réel

Sur la période de 2010 à 2013 le taux de croissance du PIB est passé de 4,0% à 5,6% soit une progression annuelle moyenne de 5,1%. Les dernières estimations du PIB fixent le taux de croissance réel à 5,6% en 2013 contre 5,9% en 2012. Cette croissance était prévue à 5,8% selon les estimations d'avril 2013. Le changement est dû à la révision à la baisse des prévisions initiales de la production du phosphate pour 2013 et la révision à la baisse de 34% des dépenses d'investissement après le collectif budgétaire du mois de juin 2013.

Le taux d'investissement est passé de 18,8% en 2010 à 24,3% en 2013 après un pic de 27,1% en 2012 sous l'impulsion de la formation brute du capital fixe (FBCF) privée dont la part relative passe de 10,1% en 2010 à 16,9% en 2013 reflétant les importants investissements réalisés au Port Autonome de Lomé et à l'Aéroport International GNASSINGBE Eyadema. Le taux de croissance du PIB est projeté à 6,0% en 2014.

1.2 Inflation

La moyenne de l'IHPC de l'année 2013 se chiffre à 113,8 contre 111,8 en 2012, soit une hausse de 1,8%. Cette progression résulte essentiellement de la hausse des prix observée au niveau des fonctions « **Produits alimentaires et boissons non alcoolisées** », « **Logement, eau, gaz, électricité, et autres combustibles** », « **Communication** », « **Enseignement** », « **Restaurants et hôtels** » et « **Biens et services divers** » pour respectivement 0,6%, 2,0%, 3,2%, 4,1%, 5,2% et 5,0%. Après la forte hausse de 3,6% en 2011, ce taux connaît une stabilisation et se situe à 1,8% en 2013. Sur la période sous revue, le niveau moyen d'inflation est de 2,4%, largement inférieur au taux de croissance économique moyen de la période et en deçà du seuil de 3% fixé par la commission de l'UEMOA.

1.3 Finances publiques et dette publique

La situation des finances publiques sur les quatre dernières années se caractérise par une forte augmentation des recettes totales et dons, un accroissement des dépenses totales et prêts nets, une forte progression des dépenses d'investissement et une nette amélioration du solde global, base caisse. Les évolutions suivantes ont été enregistrées :

Les recettes totales et dons, en réalisation sont passées de 359,1 milliards de FCFA en 2010 à 523,3 milliards de FCFA en 2013 soit une augmentation de 45,7%. Sur la même période, les dépenses totales et prêts nets sont en hausse de 70,8% et s'établissent à 605,5 milliards de FCFA en 2013. Les dépenses d'investissement ont progressé de 43,7% en passant de 123,6 milliards de FCFA en 2010 à 177,5 milliards de FCFA en 2013. Le solde global base caisse se situe -96,6 milliards de FCFA en 2013 contre -41,0 milliards de FCFA en 2010.

1.4 Comptes extérieurs

Le solde global de la balance des paiements du Togo, sur la période 2010-2013, est passé de 36,6 milliards de FCFA en 2010 à -24,8 milliards de FCFA en 2013 sous l'effet de la balance des transactions courantes qui passe de -99,0 milliards de FCFA à 247,1 milliards de FCFA.

La balance des transactions courantes hors dons, toujours déficitaire, représente en moyenne annuelle, 11,7% du PIB sur la période sous revue et est au-dessus de la norme communautaire qui est de -5% au maximum.

1.5 Situation monétaire

La masse monétaire représente en moyenne annuelle 38,4% du PIB sur la période 2005-2011. Les avoirs extérieurs nets et le crédit intérieur représentent respectivement en moyenne annuelle 16,1% et 24,7% du PIB.

1.6 Dette publique

Le Togo ayant bénéficié de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) et de l'Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale (IADM), le profil du taux d'endettement s'est nettement amélioré au cours de la période sous revue, notamment à partir de l'année 2010. En effet, il est passé de 98,7% en 2005 à 46,7% en 2010 après avoir atteint 113,5% en 2007, son plus haut niveau sur la période. En 2011, la dette publique totale s'est chiffrée à 834,3 milliards F CFA, constituée à 71,0% de dette intérieure.

2. Etat de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques

I. Evaluation de la mise en œuvre du PA-RGFP à fin décembre 2013

2.1. Résultats globaux de l'année 2013, en comparaison à la situation établie en 2012 qui couvre la période de 2010 à 2013

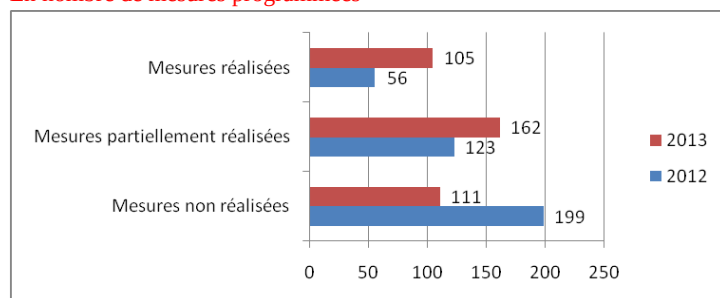
1. Globalement, les résultats de la mise en œuvre des mesures programmées à fin 2013, en comparaison à 2012, se présentent de la manière suivante :

Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	199	53	111	29
Mesures partiellement réalisées	123	32	162	43
Mesures réalisées	56	15	105	28
Totaux	378	100	378	100

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Ces résultats globaux sont illustrés par le graphique ci-dessous.

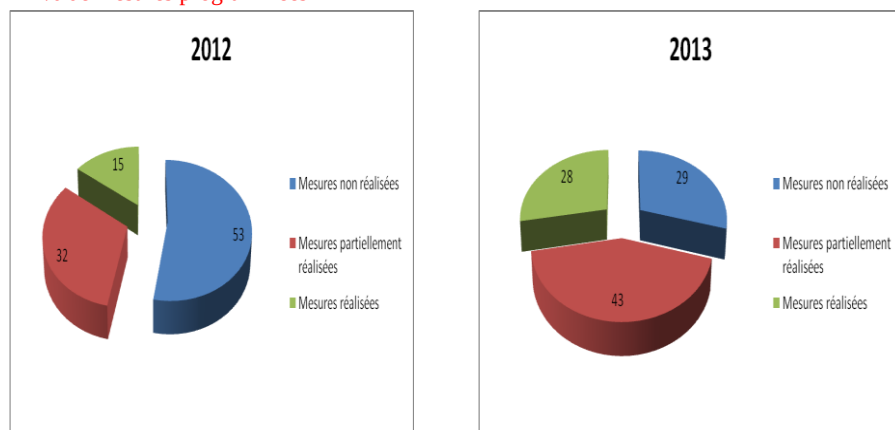
En nombre de mesures programmées



2. A fin décembre 2013, sur 378 mesures programmées, 28% sont réalisées contre 15% en 2012, 43% sont partiellement réalisées contre 32% en 2012 et 29% ne sont pas réalisées contre 53% en 2012. Comparés à 2012, les résultats de 2013 se sont traduits par une réduction des mesures non réalisées qui sont passées de 199 en 2012 à 111 en 2013, soit 88 mesures dont 39 sont réalisées et 49 le sont partiellement ou ont connu un début d'exécution. En conséquence, les mesures réalisées sont passées de 56 à 105, et celles partiellement réalisées de 123 à 162.

3. Il est observé un engagement soutenu à mettre en place les réformes programmées qui se traduit par la réduction du nombre de mesures non mises en œuvre en 2012 qui sont passées de 53% à 29% en 2013, et par l'augmentation des mesures réalisées et de celles partiellement réalisées qui totalisent ensemble 71% en 2013 contre 47% en 2012. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En % de mesures programmées



Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

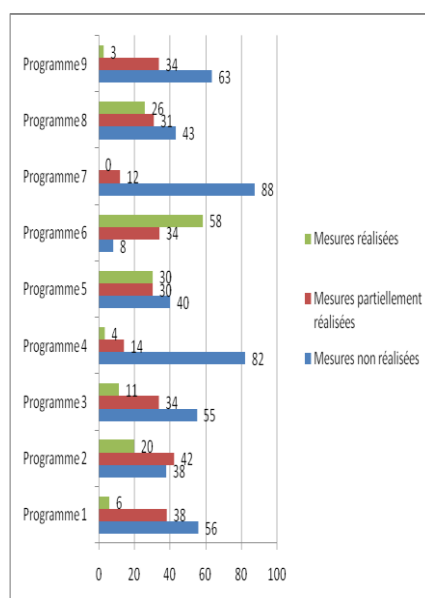
Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

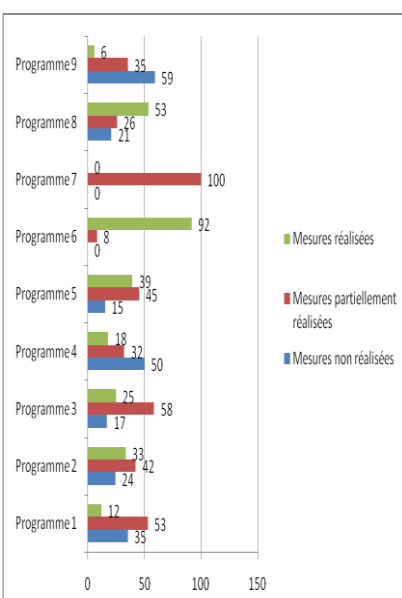
Mis en forme : Couleur de police : Rouge

1.2. Résultats comparés par programme entre 2012-2013 et 2013-2014 (en % de réalisation des mesures)

Résultats de la mise en œuvre du PA-RGFP en 2012



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



Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

4. En ce qui concerne les mesures réalisées, en dehors du programme 7 sur la déconcentration de l'administration financière et l'appui au processus de décentralisation qui a connu un taux nul, tous les autres programmes ont enregistré des progrès remarquables, notamment, le programme 6 sur la réforme du système de passation des marchés publics dont le taux passe à 92% en 2013 contre 58% en 2012, soit un accroissement de 34 points de pourcentage. Il en est de même du programme 8 consacré à l'amélioration du système de comptabilité de l'Etat et à la restitution des données de l'exécution budgétaire dont les mesures réalisées représentent 53% des mesures programmées contre 26% en 2012, soit un accroissement de 27 points de pourcentage.

5. Quant aux mesures non réalisées, leur nombre a baissé en 2013 pour tous les programmes, notamment le programme 7 sur la déconcentration de l'administration financière. En effet, un groupe de travail a été mis en place pour identifier les mesures préparatoires à la mise en œuvre de la déconcentration de l'ordonnancement et à l'expérimentation de la déconcentration du contrôle financier, en attendant le vote par l'Assemblée nationale de la LOLF.

1.2.1. Cadre juridique des finances publiques (programme 1)

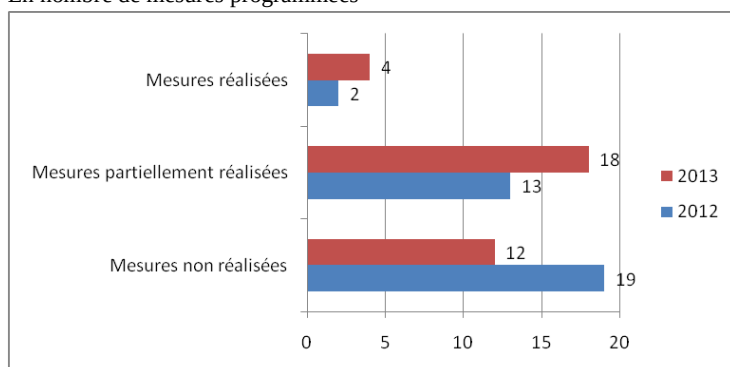
6. L'objectif poursuivi par ce programme est de doter le Togo d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de la bonne gouvernance. A cet effet, tout doit être fait pour aligner ce cadre juridique aux standards internationaux et communautaires.

7. L'état comparatif de la mise en œuvre à fin décembre 2013 des mesures retenues au titre de ce programme se présente de la manière suivante :

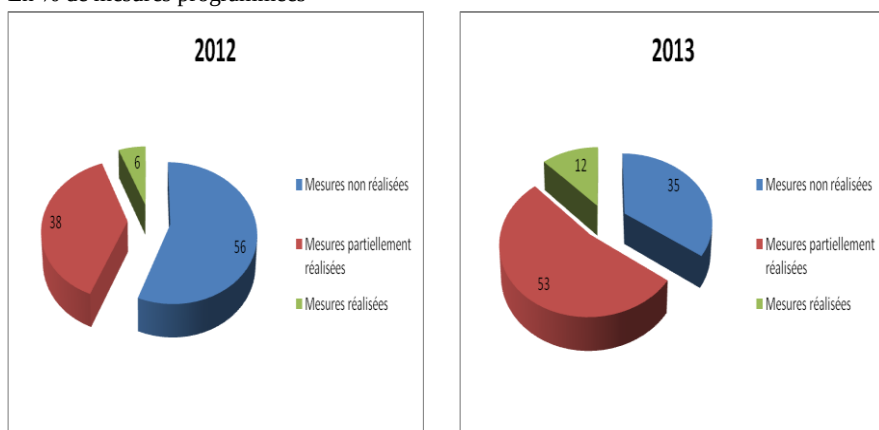
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	19	56	12	35
Mesures partiellement réalisées	13	38	18	53
Mesures réalisées	02	06	04	12
Totaux	34	100	34	100

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

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



9. **Au cours de l'année 2013, sur 34 mesures programmées, les mesures réalisées représentent 12% contre 6% en 2012.** Cette hausse résulte de la baisse des mesures non réalisées qui sont passées de 56% en 2012 à 35% en 2013, traduisant ainsi l'effort de mise en œuvre de la réforme par l'augmentation du taux des mesures partiellement réalisées ou en cours de réalisation qui s'est établi à 53% contre 38% en 2012. Les mesures non réalisées sont passées de 19 à 12, soit une réduction de 7 mesures réparties à raison de 2 mesures réalisées et 5 partiellement réalisées. Les deux mesures réalisées en 2013 sont (i) l'adoption le 9 octobre 2013, par le Conseil des ministres du projet de code de douane et sa transmission à l'Assemblée nationale le 10 novembre 2013 et (ii) le démarrage formel des activités de l'observatoire des finances locales par la prise de l'arrêté de désignation de ses membres et la tenue mensuelle de ses réunions. Parmi les cinq mesures non réalisées en 2012 et qui ont connu un début de mise en œuvre on peut citer : (i) l'actualisation des textes relatifs à la gestion des exonérations dont les écritures comptables ont été proposées dans le projet de manuel des procédures budgétaires, financières et comptables de l'OTR. Ce projet de manuel a été élaboré par le comité ad hoc mis en place par le Ministre de l'économie et des finances, avec l'appui des conseillers résidents du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques au Togo, (ii) étude des propositions de textes sur la décentralisation financière en cours au sein de l'observatoire des finances publiques et (iii) la transposition de la directive de l'UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales dont le dossier à soumettre au Conseil des ministres a été préparé par la DGTCP (Direction de la comptabilité publique) et les services du ministère ayant la décentralisation dans leurs attributions.

10. En juin 2013, le manuel d'application du code des marchés publics a été adopté. Après quelques années de mise en œuvre du code des marchés publics, des réflexions ont été menées en 2013 en vue de sa révision.

1.2.2. Mobilisation des ressources (programme 2)

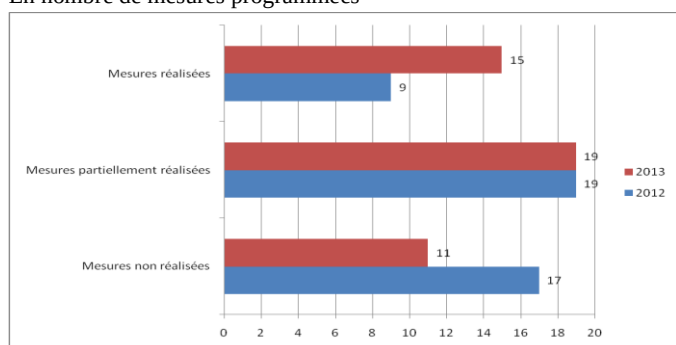
Ce programme vise à assurer le financement des politiques publiques grâce à une mobilisation efficace des ressources intérieures et extérieures permettant de faire face aux dépenses publiques dans le respect de l'équilibre budgétaire.

11. L'état de mise en œuvre des mesures programmées pour la période se présente comme suit :

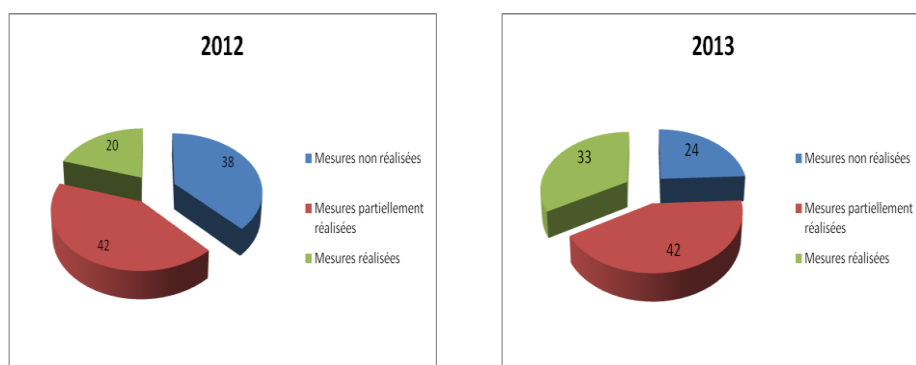
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	17	38	11	24
Mesures partiellement réalisées	19	42	19	42
Mesures réalisées	09	20	15	33
Totaux	45	100	45	100

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

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



13. Au cours de l'année 2013, sur 45 mesures programmées, 33% sont réalisées, 42% sont en cours de réalisation et 24% ne sont pas réalisées contre respectivement 20%, 42% et 38% en 2012. Les mesures réalisées ont connu un accroissement de 13 points de pourcentage par rapport à leur niveau de 2012. Cet accroissement résulte de la baisse à due concurrence du nombre de mesures non réalisées qui est passé de 17 mesures en 2012 à 11 en 2013, soit une réduction de 6 mesures par rapport à leur niveau de 2012. Un statu quo est observé en 2013 en ce qui concerne les mesures en cours de réalisation et partiellement réalisées suite au retard de la mise en place effective des organes de l'OTR dont le Commissaire général et les trois Commissaires ont été nommés en janvier 2014.

14. Les mesures de réformes du PA-RGFP n'intègre pas suffisamment le plan de développement stratégique et opérationnel de l'OTR en cours d'exécution, notamment la réalisation en 2013 des études (par le cabinet Crown Agents et par la BAD), l'élaboration du projet de décret d'application de la loi portant création de l'OTR, le recrutement du commissaire général et des commissaires (déjà réalisé depuis janvier 2014), le recrutement des directeurs et

chefs de division (en cours), l'élaboration et la mise en œuvre du plan de déploiement du personnel (en cours), l'élaboration du manuel de gestion administrative et financière (projet déjà élaboré et en attente de validation par les autorités de l'OTR), etc.

15. **Il est observé un accroissement du répertoire des contribuables** au cours de l'année 2013, suite à un meilleur encadrement des petites et moyennes entreprises par la mise en place d'un service dédié à ces dernières et par la redéfinition du seuil des grandes entreprises. Les travaux de mise en place des postes douaniers à contrôles juxtaposés aux différentes frontières devront se poursuivre pour maîtriser les flux de marchandises devant acquitter les droits et taxes.

16. En matière de sensibilisation et de promotion au civisme fiscal, l'administration fiscale a régulièrement publié le cahier fiscal, avec notamment **un numéro spécial contenant les mesures fiscales de la loi de finances 2013 ayant modifié le code général des impôts**. Elle a également participé à 4 séminaires des comptables, à 2 déjeuners d'affaires organisés par le cabinet H&C, et à la diffusion hebdomadaire de 24 thèmes de l'émission Fisc par la Radio Lomé.

17. En ce qui concerne les ressources extérieures, **les textes organisant le cadre des appuis budgétaires (texte de création et règlement intérieur), ainsi que la matrice commune ont été approuvés et communiqués aux partenaires techniques et financiers**. La PGA a été mise en ligne et les activités de formation des points focaux et de collecte des informations sur l'aide publique au développement se sont poursuivies. Suite au démarrage en 2013 du volet 1 du PAI2 de l'Union européenne, le comité Etat-donateurs a repris la tenue de ses réunions. Il en est de même des comités sectoriels qui ont tenu leurs réunions, à l'exception du comité «gouvernance économique et capacités institutionnelles» qui peine à se réunir.

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

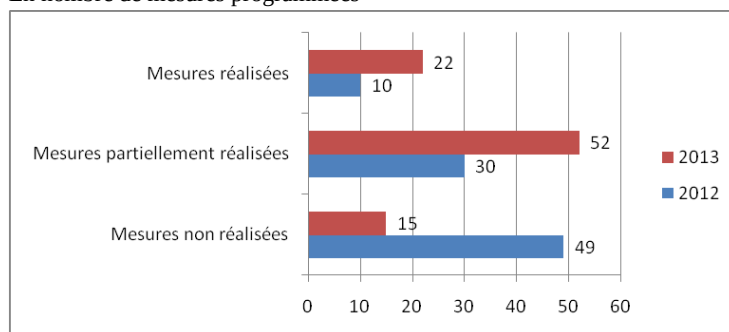
18. Ce programme vise à disposer d'un cadre budgétaire crédible et fiable et à mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense.

19. Ce programme comprend 89 mesures réparties en quatre sous-programmes dont l'état global de mise en œuvre se présente comme suit :

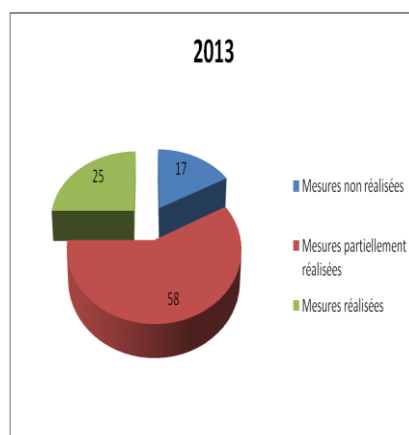
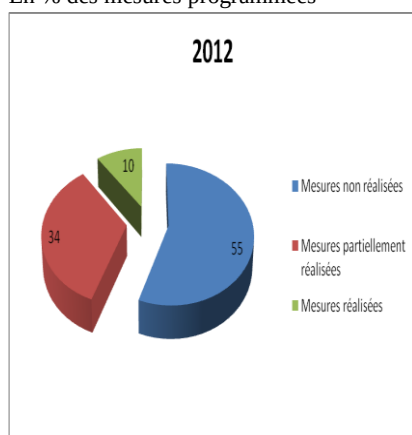
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	49	56	15	35
Mesures partiellement réalisées	30	38	52	53
Mesures réalisées	10	06	22	12
Totaux	89	100	89	100

20. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



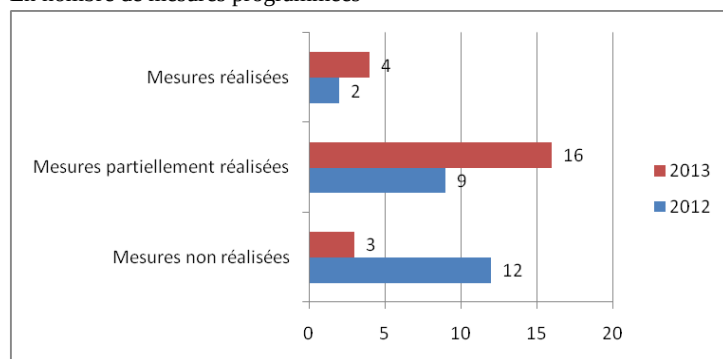
En % des mesures programmées



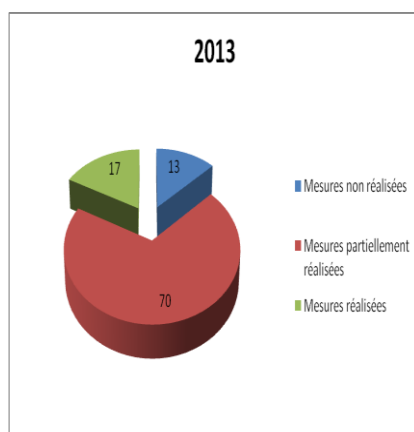
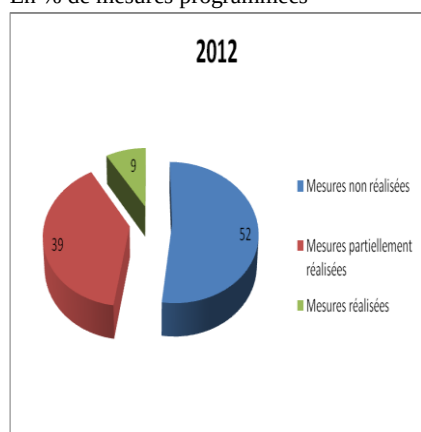
21. En 2013, sur les 34 mesures qui étaient non réalisées en 2012 dont le nombre est passé de 49 (soit 55%) à 15 mesures (soit 17%), réparties à raison de 12 mesures supplémentaires réalisées et 22 mesures supplémentaires en cours de réalisation. Le taux des mesures réalisées a augmenté de 10% en 2012 à 25% en 2013 et celui des mesures partiellement réalisées de 34% en 2012 à 58% en 2013.

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

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



23. En comparaison à 2012, les sous-programmes «**cadre macroéconomique**» et «**programmation budgétaire**» ont enregistré une baisse du nombre de mesures non réalisées qui est passé de 12 à 3, traduisant ainsi un effort de mise en œuvre de 9 mesures supplémentaires à raison de 2 qui ont été réalisées et 7 partiellement réalisées. Les deux mesures réalisées concernent (1) *la mise en place d'un cadre de validation des prévisions du cadrage budgétaire par l'arrêté n°033/MEF du 26 février 2014 créant le comité CBMT*, et (2) *l'amélioration des délais de notification des décrets de répartition des crédits (8 janvier 2014 pour la loi de finances 2014) et des fiches d'autorisation des dépenses (avant fin janvier 2014)*. Quant aux 7 mesures qui ont connu un début d'exécution, il s'agit :

- (1) de la mise en œuvre de la loi statistique par la création du Conseil national de la statistique qui a adopté en novembre 2013 le rapport d'actualisation du programme 2011-2013, ainsi que le plan d'action 2014-2015 et autorisé l'élaboration de la feuille de route 2015-2019. Ce Conseil a confié à AFRISTAT la réalisation de l'étude pour la transformation de la DGSCN en INSEED et l'élaboration des outils de gestion de l'INSEED, notamment le projet de décret portant création, organisation, attribution et modalités de fonctionnement, le projet

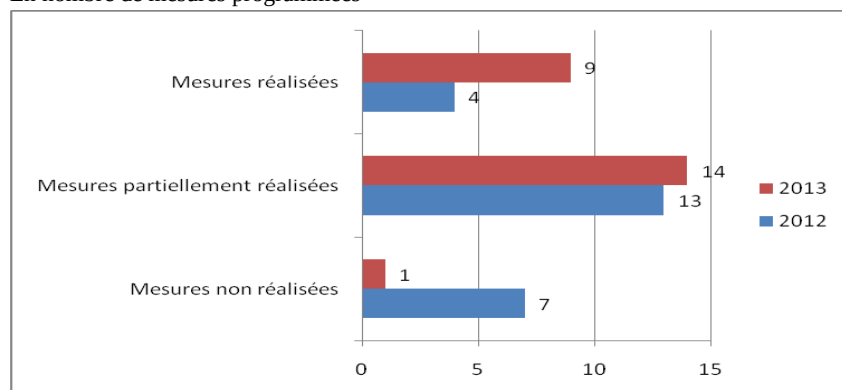
d'organigramme, le projet de statuts, le projet de règlement intérieur, le projet de contrat de performance entre l'Etat et l'INSEED ainsi que le projet de manuel des procédures administratives, budgétaires et financières. En mars 2014, AFRISTAT a produit tous ces livrables à l'exception du manuel des procédures administratives, budgétaires et financières dont l'élaboration a été confiée, par appel d'offres, à un consultant;

- (2) du renforcement des capacités d'analyse de la DB par l'instauration dans le nouveau calendrier budgétaire (décret n°2014/042/PMRT du 8 janvier 2014) des phases d'analyse des dépenses par la direction du budget débouchant sur l'établissement d'un mandat de négociation pour mieux asseoir la politique budgétaire et conduire efficacement les discussions avec les ministères sectoriels;
- (3) de la production du guide d'élaboration des politiques publiques (ministérielles) et l'accompagnement pour l'élaboration des budgets programmes;
- (4) de l'élaboration de la stratégie d'implantation des budgets programmes qui a permis d'avoir des budgets programmes de plus de 12 ministères sectoriels en 2013; et le processus se poursuit en 2014 pour les ministères restants;
- (5) de l'amélioration de la nomenclature budgétaire par la mise en place par l'arrêté n°126/MEF/SG du 12 août 2013 du comité d'élaboration et de suivi de la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature budgétaire issue de la directive n°08/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009. *Ce comité a procédé à la pré-validation de la NBE au début de 2014;*
- (6) de la présentation du budget selon la nomenclature UEMOA avec les budgets programmes par la finalisation du projet de nomenclature qui intègre le segment programmatique et la poursuite des travaux d'élaboration des budgets programmes des ministères;
- (7) du suivi des dépenses de lutte contre la pauvreté selon la classification fonctionnelle par l'intégration dans la classification fonctionnelle de la nouvelle NBE d'une codification adaptée.

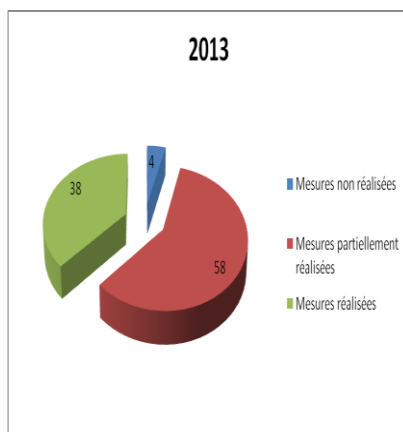
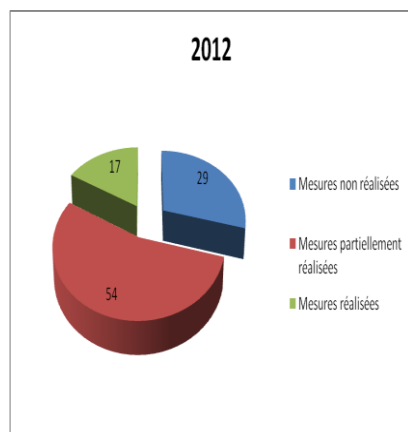
24. Parmi les mesures demeurées non réalisées dont le taux a baissé de 52% en 2012 à 13% en 2013, il convient de signaler (i) le non respect du calendrier budgétaire ayant conduit le gouvernement à déposer le projet de loi de finances 2014 en décembre 2013, (ii) la non organisation de la formation au modèle PRECOMAT dont le financement n'a pu être mobilisé et (iii) la non répartition des dépenses communes entre les ministères.

25. L'état de lieux du sous-programme «**exécution budgétaire**» se présente de la manière suivante :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



26. Sur 24 mesures programmées, 38% sont réalisées contre 17% en 2012, 58% ont connu un début de mise en œuvre contre 54% en 2012 et 4% ne sont pas réalisées contre 29% en 2012.

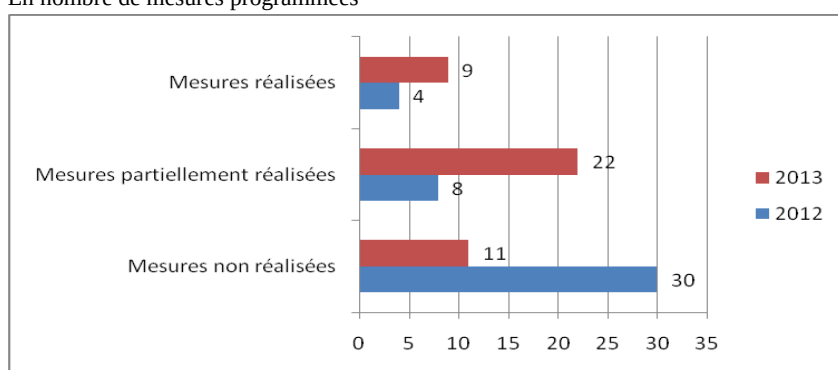
27. Les progrès enregistrés sont dus notamment à **l'amélioration du SIGFIP en ce qui concerne la prise en charge des dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures** et à la mise en œuvre progressive des recommandations de la mission UE/FMI d'appui à l'allègement de la chaîne de la dépense d'avril-mai 2013. Ces **recommandations ont été intégrées dans le PA-RGFP 2014-2016**. Le rapport d'exécution du budget des trois premiers trimestres de 2013 ont été produits et mis sur le site web <http://togoreforme.com>. Celui du dernier trimestre 2013 ainsi que le tableau des opérations financières de l'Etat s'y rapportant seront produits après la clôture définitive de l'exercice 2013.

28. Par rapport à 2012, sur les 7 mesures qui étaient non réalisées, 6 sont mises en œuvre soit totalement, soit partiellement et une est restée non réalisée. Faute de n'avoir pas achevé le recensement du personnel de l'Etat, les solutions pour interfacer le fichier de la solde et des

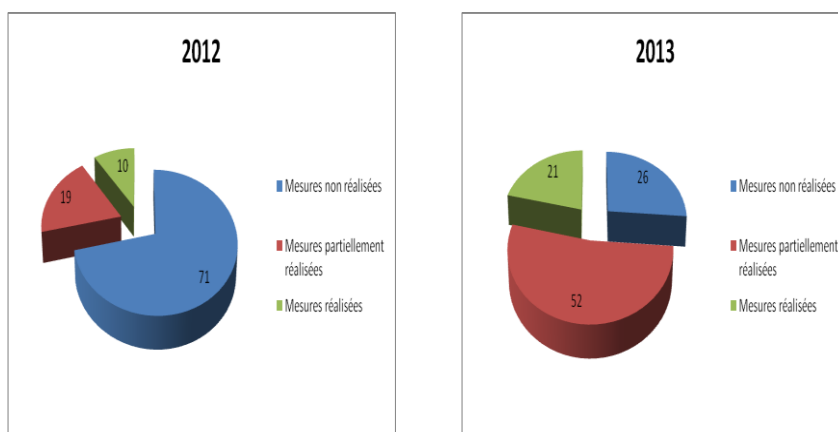
pensions n'ont pas été appliquées. Les délais de disponibilité des crédits et de notification du décret de répartition ont été sensiblement améliorés. *En effet, le décret de répartition a été pris le 8 janvier 2014 et les fiches d'autorisation des dépenses ont été notifiées avant la fin du mois de janvier 2014.* La simplification du système de régulation budgétaire est en cours par l'amélioration de la cohérence entre les outils de régulation que sont le plan de passation des marchés consolidé, le plan d'engagement consolidé et le plan de trésorerie.

29. L'état des lieux du sous-programme «**gestion de la trésorerie**» se présente comme suit :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



30. Sur 42 mesures programmées, 9 sont réalisées contre 4 en 2012 et 22 le sont partiellement contre 8 en 2012. En comparaison à la situation de 2012, les mesures non réalisées ont été ramenées de 30 à 11 en 2013, soit une réduction de 19 mesures dont 5 sont réalisées et 14 le sont partiellement.

31. Au cours de l'année 2013, le **Ministre de l'économie et des finances a signé l'arrêté n° 084 du 30 avril 2013 portant nouveau cadre de gestion de la trésorerie qui engage le comité**

technique de trésorerie dans un processus de rénovation de ses méthodes de travail. Deux missions d'appui à la gestion de la trésorerie et de la dette ont été organisées respectivement en juin et octobre 2013 dans le cadre du projet conjoint UE-FMI de renforcement de la gestion des finances publiques, dont les recommandations ont accéléré la mise en œuvre des mesures programmées, notamment :

- la mise en place d'une équipe restreinte des prévisionnistes qui ont suivi une formation appropriée sur un modèle de gestion quotidienne de la trésorerie qui complète le plan de trésorerie annuelle, mensuelle et hebdomadaire;
- la feuille de route pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie;
- la stratégie du compte unique du Trésor et le chronogramme de sa mise en place;
- le versement quotidien à la BCEAO des recettes des impôts et de douane;
- le nivellement quotidien des recettes fiscales et douanières au compte du receveur général du Trésor à la BCEAO;
- l'arrêt des lettres de mise à disposition; et
- l'encadrement des relations avec la BCEAO et les banques commerciales intervenant dans le système de compte unique dont les conventions de services seront élaborées en 2014.

32. Le ministre de l'économie et des finances a signé des arrêtés réorganisant l'Agence comptable centrale du Trésor, la Recette générale du Trésor ainsi que la Paierie générale du Trésor, instaurant notamment la séparation des caisses de ces trois comptables principaux. La nomination de ces caissiers interviendra au cours de l'année 2014.

33. Pour permettre le bon fonctionnement du système de CUT, il est envisagé l'adhésion du Trésor au Système de Transfert Automatisé et de Règlement (STAR) et au Système Interbancaire de Compensation Automatique (SICA) de la BCEAO. A cet effet, le Trésor devrait lancer, à bonne date, les formalités d'adhésion ainsi que le processus d'acquisition des équipements et logiciels requis.

34. En ce qui concerne la gestion de la dette, une mission d'AFRITAC de l'Ouest a renforcé les capacités des membres du Comité national de la dette publique (CNDP) en analyse de la viabilité de la dette et en élaboration de la stratégie d'endettement à moyen terme. En outre, la CNUCED a réalisé une mission pour s'assurer des conditions de migration vers SYGADE 6.0 et la Banque mondiale a procédé à l'évaluation de la performance de la gestion de la dette en vue de proposer un plan d'action de réforme.

1.2.4. Renforcement du contrôle (programme 4)

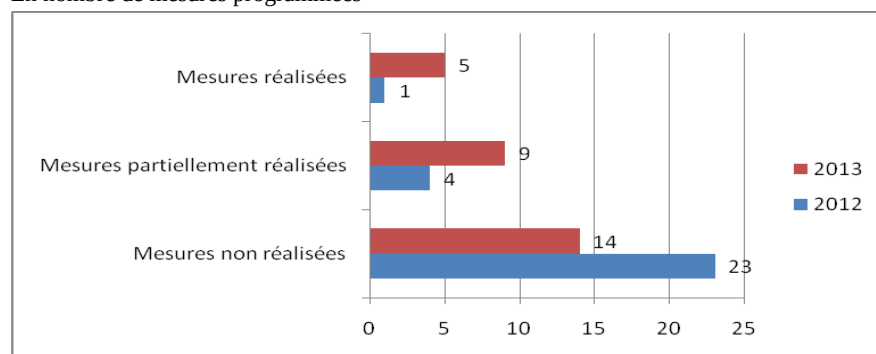
35. Ce programme vise à réduire les risques liés à la gestion des finances publiques en mettant en place un système de contrôle efficace et conforme aux standards internationaux.

36. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente de la manière suivante :

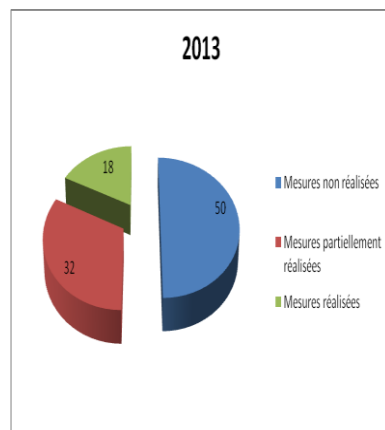
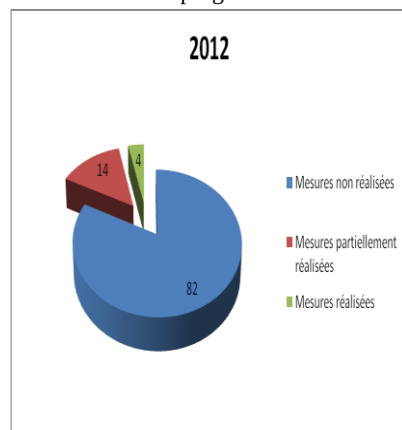
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	23	82	14	50
Mesures partiellement réalisées	04	14	09	32
Mesures réalisées	01	04	05	18
Totaux	28	100	28	100

37. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



38. Sur 28 mesures programmées, 5 sont réalisées en 2013 contre une en 2012, 9 sont en cours de réalisation contre 4 en 2012 et 14 ne sont pas réalisées contre 23 en 2012. La diminution du

taux des mesures non réalisées qui est passé de 82% en 2012 à 50% en 2013 s'est traduite par une augmentation de 4 mesures réalisées et de 5 en cours de réalisation.

39. Parmi les mesures réalisées, il convient de relever le développement de l'approche de contrôle par les risques par la réalisation de la cartographie des risques du MEF et de la Société des Postes du Togo, la formation des cadres à l'approche de l'audit basé sur les risques, l'élaboration par l'IGF et l'IGE d'un plan d'audit basé sur les risques pour l'année 2014, la publication en février 2013 du rapport de la Cour des comptes de l'exercice 2010 et de la déclaration générale de conformité entre les comptes des comptables principaux et le CGAF, l'adoption par la Cour des comptes, le 27 décembre 2013, du rapport sur l'exécution de la loi de finances 2011. Ces rapports sont disponibles sur le site web de la Cour des comptes <http://www.courdescomptestogo.org>. L'IGF dispose d'un guide méthodologique d'audit des marchés publics. La situation administrative de quelques agents de la DCF a été régularisée. Cependant, les besoins en effectifs supplémentaires pour accompagner la déconcentration du contrôle financier ne sont pas encore comblés.

40. Les magistrats de la Cour des comptes ont été formés en jugement des comptes avec l'appui de la Cour des comptes française. Le contrôle sur pièces des comptes des CPE gestion 2010 est terminé et les arrêts provisoires pourraient intervenir au courant de l'année 2014.

1.2.5. L'informatisation des services (programme 5)

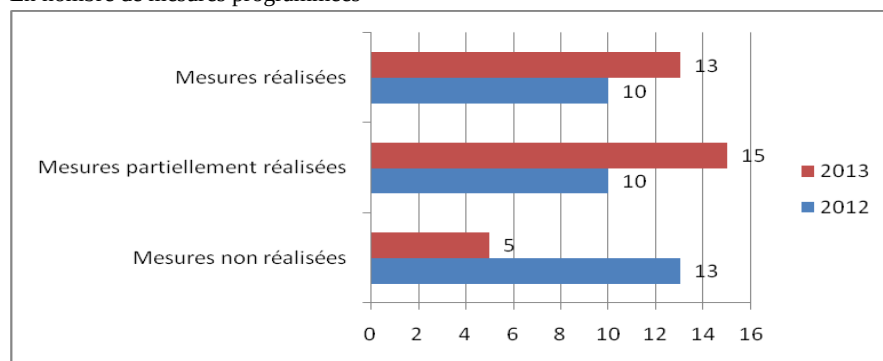
41. Ce programme vise une meilleure utilisation des TIC afin de rendre l'administration financière performante, transparente et fiable.

42. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente comme suit :

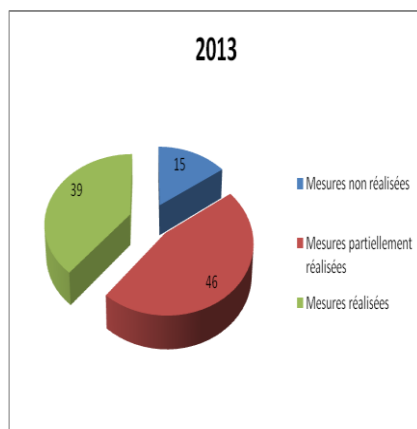
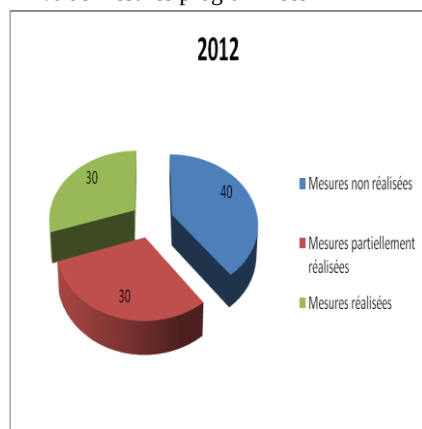
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	13	40	05	15
Mesures partiellement réalisées	10	30	15	46
Mesures réalisées	10	30	13	39
Totaux	33	100	33	100

43. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



44. Sur 33 mesures programmées, 13 sont réalisées en 2013 contre 10 en 2012, 15 sont en cours de réalisation contre 10 en 2012 et 5 ne sont pas réalisées contre 13 en 2012.

45. Au cours de 2013, les mesures non réalisées ont été réduites de 25 points de pourcentage par rapport à leur niveau de 2012, suite à la mise en œuvre de 8 mesures supplémentaires dont 3 sont réalisées et 5 le sont partiellement. En effet, le système anti virus a été installé et la connexion avec les TR des Plateaux et de Kara est opérationnelle, en dépit des instabilités dues parfois aux liaisons spécialisées de Togo-Télécom lesquelles seront résolues avec l'extension globale du SIGFIP par VSAT. Les mesures restées non réalisées dépendent essentiellement de la mise en place de la direction des systèmes d'information recommandée tant dans le schéma directeur informatique de 2012 que dans le rapport de la revue fonctionnelle conduite en 2013.

46. **Le schéma directeur informatique élaboré en février 2012 avec l'appui du PAI 1 de l'Union européenne n'a pas fait l'objet d'une adoption formelle par les autorités.** Toutefois, il est mis en œuvre, notamment en ce qui concerne le développement du SIGFIP, par le projet PARCI 2 de la Banque africaine de développement dans sa composante d'appui au

parachèvement du système intégré de gestion des finances publiques. Il est prévu de faire le point de cette activité et d'effectuer l'état de réalisation des mesures prévues dans le schéma directeur informatique. La mise en œuvre cohérente de ce schéma directeur informatique et la réalisation à bonne date du calendrier de déploiement du SIGFIP permettront d'améliorer les indicateurs d'activités de ce programme.

1.2.6. Les marchés publics (programme 6)

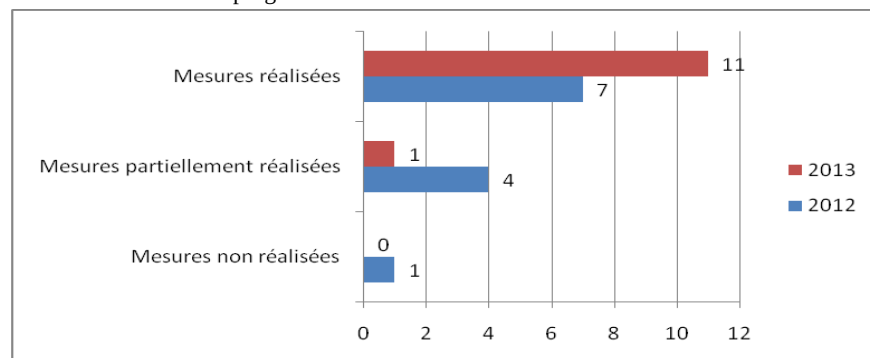
47. Ce programme vise à garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics.

48. L'état des lieux de l'exécution des mesures programmées se présente de la manière suivante :

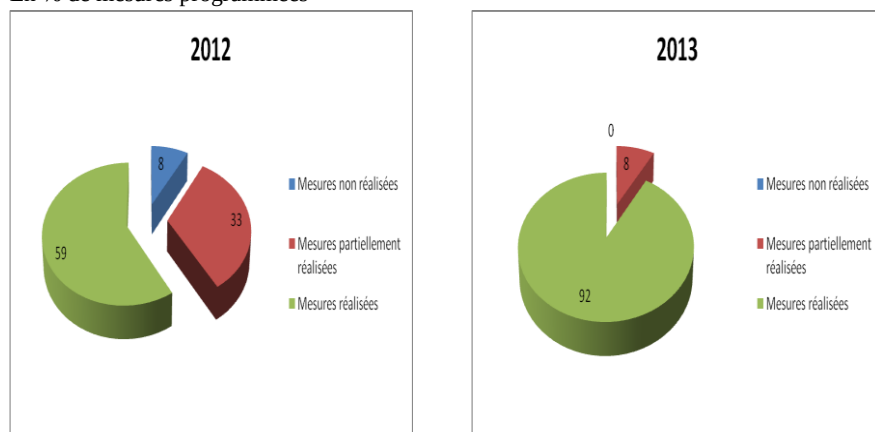
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	01	40	00	15
Mesures partiellement réalisées	04	30	01	46
Mesures réalisées	07	30	11	39
Totaux	12	100	12	100

49. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



50. **La mise en œuvre de ce programme est satisfaisante.** En effet, sur 12 mesures programmées, 11 sont réalisées en 2013 contre 7 en 2012 et une mesure est en cours de réalisation contre 4 en 2012. **Tous les indicateurs d'activités attestent de la bonne mise en œuvre de ce programme.** Il en est de même des repères sur l'audit des marchés publics passés en 2011 et (2012) et de la revue du système de passation des marchés publics. L'ARMP a publié, en janvier 2014, le rapport d'audit de conformité des marchés publics passés par les autorités contractantes en 2011. Cet audit a concerné 39 autorités contractantes, notamment des institutions de la République, des ministères et des sociétés d'Etat. Les formalités pour la réalisation de l'audit des marchés publics passés en 2012 et en 2013 sont en cours.

51. La DNCMP a désigné des points focaux auprès de cinq ministères prioritaires pour leur apporter un appui conseil dans le suivi et l'exécution des PPM et des DAO. A fin décembre 2013, tous les PPM de l'exercice 2014 ont été transmis à la DNCMP pour validation.

52. Les travaux d'installation du SIGMAP sont suffisamment avancés. En effet, la version 1.0 de l'application est disponible. Une séance de découverte et d'information sur cette application et le portail des marchés publics a été organisée le 26 décembre 2013 et a connu la participation des représentants des ministères prioritaires et de ceux de la commune de Lomé. Un atelier est prévu au cours de 2014 avec l'appui du consultant, en vue de l'intégration dans SIGMAP des PPM de 2014 de six autorités contractantes.

1.2.7. La déconcentration de l'administration financière et l'accompagnement de la décentralisation (programme 7)

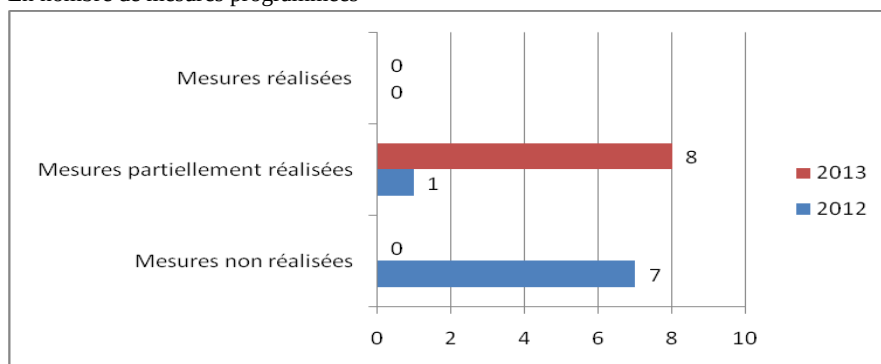
53. Ce programme vise à rapprocher l'administration financière de la population en renforçant la responsabilité des acteurs dans toutes les étapes de la dépense et de la recette.

54. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente comme suit :

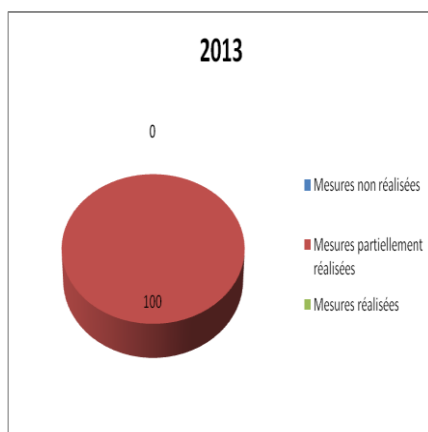
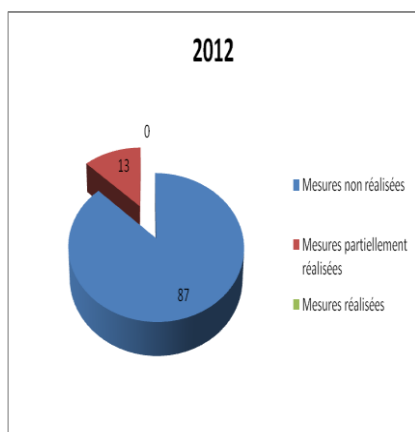
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	07	40	00	15
Mesures partiellement réalisées	01	30	08	46
Mesures réalisées	00	30	00	39
Totaux	08	100	08	100

55. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



56. En 2013, toutes les mesures demeurées non réalisées en 2012 ont connu un début de mise en œuvre. Le ministère de l'économie et des finances a organisé la séance de validation des recommandations de la mission du Département des finances publiques du FMI de 2012 sur la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier. Il en a résulté la mise en place d'un groupe de travail restreint chargé d'élaborer un plan d'action prioritaire et un chronogramme pour préparer la déconcentration de l'ordonnancement telle que prévue dans le projet de LOLF déposé à l'Assemblée nationale et, en même temps, expérimenter la déconcentration du contrôle financier à législation inchangée.

57. Le démarrage en 2013 des activités du projet Gouvernance urbaine et fiscalité locale de la coopération française (GUFL) a permis la mise en place de l'observatoire des finances locales qui tient mensuellement ses réunions au cours desquelles sont vulgarisées les principaux textes sur la décentralisation ainsi que les principales études réalisées à ce sujet par les différents Partenaires techniques et financiers dans le domaine de la décentralisation (AFD, GIZ, UE, JICA, PNUD, etc.).

58. Grâce au projet GUFL, les collectivités territoriales disposent d'un mémento budgétaire, comptable et financier ainsi que des fiches d'écritures pour la tenue de la comptabilité. Une formation à l'utilisation de ce mémento a également été organisée au profit des acteurs locaux.

1.2.8. L'amélioration du système de comptabilité de l'Etat et de restitution des données de l'exécution budgétaire (programme 8)

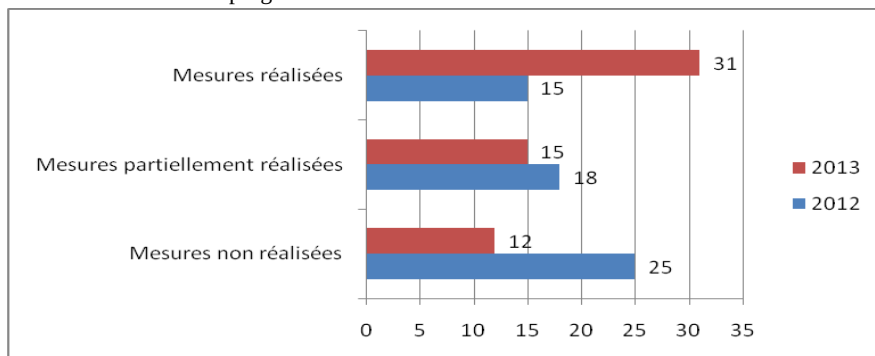
59. Ce programme vise l'amélioration de la transparence et de la lisibilité des données sur la gestion des finances publiques via des outils destinés à rendre compte de la gestion publique, en l'occurrence la tenue de la comptabilité publique, la production de la balance des comptes, la production des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

60. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures se présente comme suit :

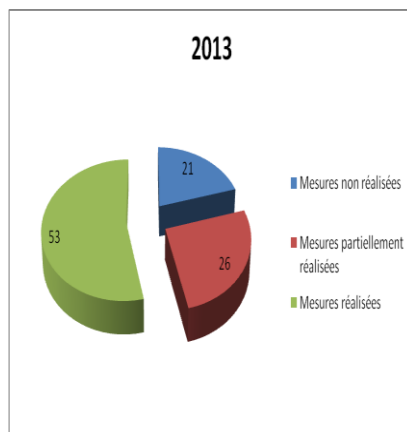
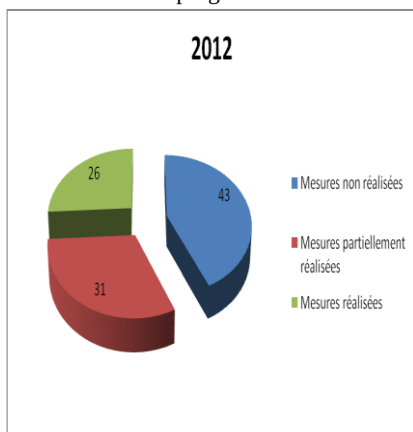
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	25	40	12	15
Mesures partiellement réalisées	18	30	15	46
Mesures réalisées	15	30	31	39
Totaux	58	100	58	100

61. Ces résultats sont illustrés dans les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



62. Ce programme connaît **une mise en œuvre satisfaisante**. En effet, sur 58 mesures programmées, 31 (soit 39%) sont réalisées contre 15 en 2012, 15 (soit 46%) sont partiellement réalisées contre 18 en 2012 et 12 (soit 15%) demeurent non réalisées contre 25 en 2012. On assiste à une augmentation de 16 mesures réalisées résultant de la mise en œuvre de 3 mesures partiellement réalisées en 2012 et de la réalisation de 13 mesures non réalisées en 2012. Parmi les nouvelles mesures réalisées en 2013, il convient de relever la réduction des délais de mandatement des délégations de crédits, la mise en œuvre de l'instruction sur les délais de transmission des données comptables, la création d'un cadre de concertation et d'échanges entre les régies financières et la DGTCP sur les problèmes liés à la comptabilisation des recouvrements, et la mise à disposition des véhicules pour la transmission des pièces justificatives. Parmi les mesures restées non réalisées en 2013, un bon nombre est lié à la mise en place de l'OTR dont l'organisation du réseau des comptes publics doit se faire en relation avec la DGTCP.

63. Les outils de pilotage sont également améliorés, notamment le TOFE dont la transmission périodique et régulière des données primaires ainsi que la validation est désormais encadrée depuis 2013 par une circulaire du Ministre de l'économie et des finances.

1.2.9. Le renforcement des capacités (programme 9)

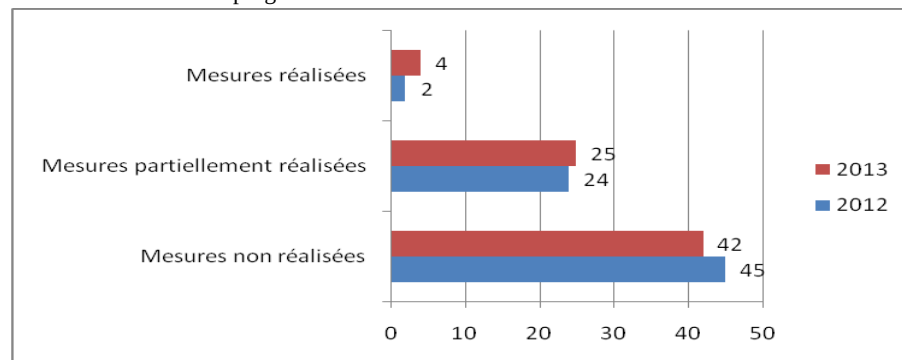
64. Ce programme vise à fournir au ministère de l'économie et des finances les moyens humains bien formés pour lui permettre de remplir ses missions, notamment dans la perspective de la mise en œuvre des directives portant cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA.

65. L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées se présente comme suit :

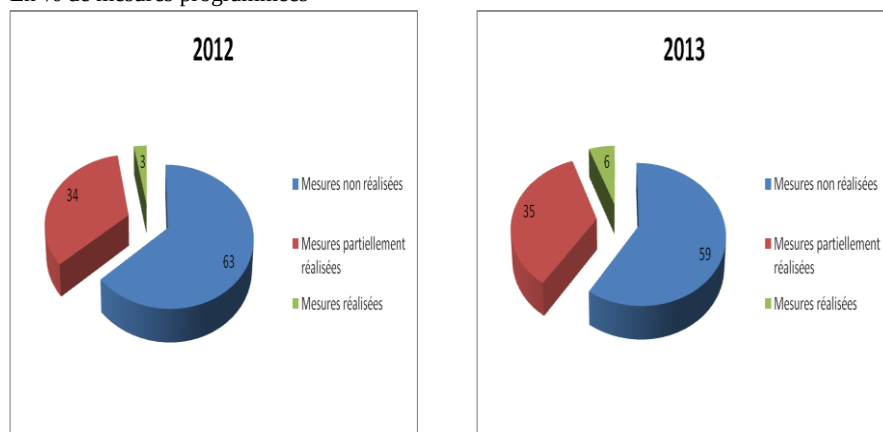
Répartition des mesures	2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%
Mesures non réalisées	45	63	42	59
Mesures partiellement réalisées	24	34	25	35
Mesures réalisées	02	03	04	06
Totaux	71	100	71	100

66. Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En nombre de mesures programmées



En % de mesures programmées



67. En 2013, très peu de progrès sont enregistrés dans la mise en œuvre des mesures programmes par rapport à la situation de 2012. En effet, 4 mesures sont réalisées contre 2 en 2012, 25 mesures sont partiellement réalisées contre 24 en 2012 et 42 mesures ne sont pas réalisées contre 45 en 2012.

68. En revanche, des avancées sont enregistrées en ce qui concerne le dispositif institutionnel de formation recommandé pour fédérer toutes les initiatives de formation, en vue d'instaurer une véritable gestion des ressources humaines au sein du MEF. En effet, un comité technique de formation a été créé et ses membres nommés par les arrêtés n°106 et 107/MEF/SG/DAC du 17 juin 2013. Une charte de formation a été élaborée et soumise à la validation des cadres du MEF en mars 2013. Un programme prioritaire de formation aux métiers des finances publiques a été élaboré et la première série de formations a démarré en 2013. Les modules de formation aux métiers de finances publiques ont été élaborés avec l'appui du Département des finances publiques du FMI et seront assurés par les conseillers résidents dans le cadre du devis-programme du MEF financé par le volet 2 du PAI 2 de l'Union européenne. Le comité technique de formation entreprendra au cours de 2014 des concertations avec les PTF pour obtenir leur appui financier afin d'étendre ces formations aux cadres des ministères sectoriels prioritaires qui interviennent dans la chaîne budgétaire, notamment les directeurs des affaires financières et les responsables des projets.

69. Le comité technique de formation bénéficiera au cours de 2014 d'un appui du Département des finances publiques du FMI en ingénierie de formation et en élaboration des plans de formation dans le cadre du projet conjoint UE-FMI. Ce qui lui permettra de démarrer effectivement ses activités de formation.

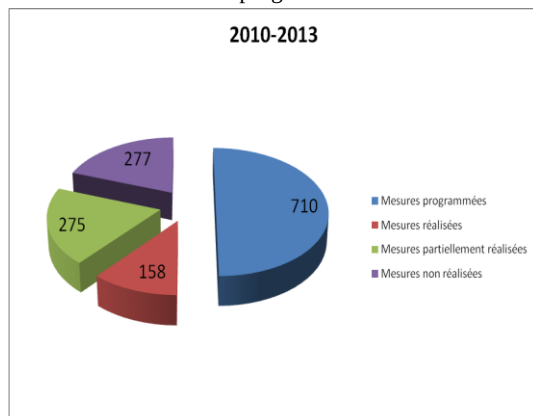
Au vu des résultats obtenus, la mise en œuvre des réformes aussi bien des finances publiques que dans les départements ministériels est satisfaisante. Sur les 710 mesures programmées entre 2010 et 2013, 61% des mesures ont été réalisées ou en cours de réalisation.

D'une manière générale, l'état de mise en œuvre des réformes des finances publiques et dans les départements ministériels est illustré par le tableau et les diagrammes ci-après :

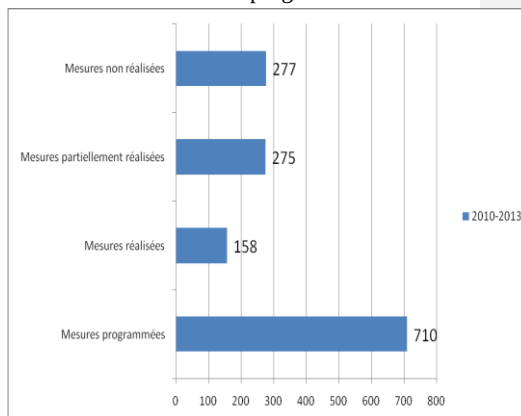
Répartition des Mesures	2010-2013	
	En nombre	En pourcentage
Mesures programmées	710	100%
Mesures réalisées	158	22,3%
Mesures partiellement réalisées	275	38,7%
Mesures non réalisées	277	39,0%

Ces résultats sont illustrés par les graphiques ci-dessous :

En % de mesures programmées



En nombre de mesures programmées



En dehors des réformes des finances publiques, l'ensemble des 26 départements ministériels ont réalisés 30,7% des mesures et 45,8% autres sont en cours sur la période 2010-2013.

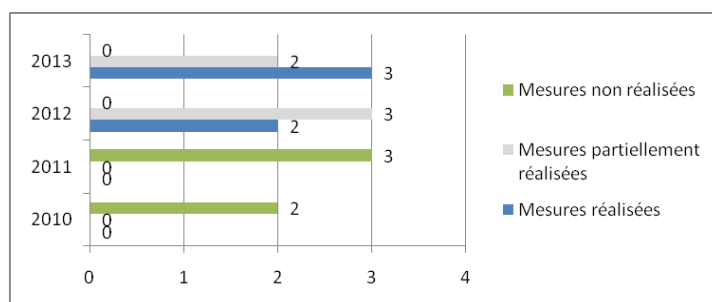
Répartition des mesures	2010-2013	
	En nombre	En pourcentage
Mesures programmées	332	100%
Mesures réalisées	102	30,7%
Mesures partiellement réalisées	152	45,8%
Mesures non réalisées	78	23,5%

4. Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat et de l'Emploi des Jeunes

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	2	3
Mesures partiellement réalisées	0	0	3	2
Mesures non réalisées	2	3	0	0
Totaux	2	3	5	5

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

En quatre (4) ans, soit de 2010 à 2013, au total huit (8) mesures de réformes ont été programmées. En termes de bilan à ce jour, cinq (5) mesures ont connu une mise en œuvre effective. Il s'agit (i) du renforcement des mécanismes d'appui au développement à la base, (ii) de l'opérationnalisation du fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ), (iii) de l'organisation du ministère, (iv) de l'élaboration des textes d'application du code de l'artisanat, et (v) de l'élaboration du plan stratégique pour l'emploi de jeunes.

Deux (2) mesures sont en cours de mise en œuvre. Ces mesures portent sur (i) la mise en place et l'opérationnalisation du fonds national d'appui au développement à la base, et (ii) la création du fonds d'appui au mécanisme de protection sociale des artisans. Concernant la première, à la suite de l'adoption par le Conseil des ministres du projet de loi sur la création du fonds, le document a été voté le 06 juin 2013. La prochaine étape est le lancement du processus de recrutement de l'équipe de gestion pour la fonctionnalité du fonds. Par rapport à la deuxième mesure, à ce jour, aucune action n'est déclenchée. Néanmoins, les réflexions sont en cours pour un démarrage des activités prévues à cet effet.

La seule mesure non réalisée est relative à la création d'un cadre de concertation interministérielle pour la mise en œuvre de la politique de la jeunesse. En effet, compte tenu de la nécessité de l'actualisation de la politique de la jeunesse, cette mesure a été mise en veilleuse. Toutefois, le plan d'actions de cette politique a été actualisé avec l'implication de tous les acteurs des secteurs

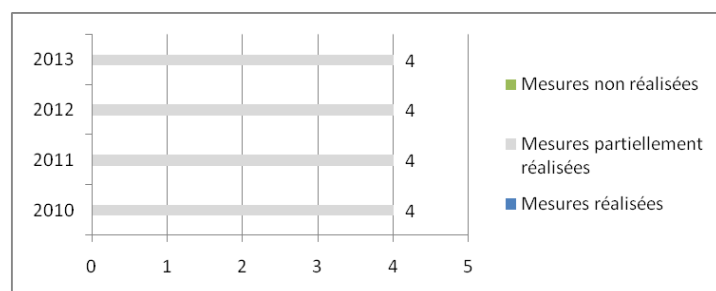
publique, privé et de la société civile pour des actions coordonnées en faveur de la promotion de la jeunesse.

5. Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	4	4	4	4
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	4	4	4	4

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Moderniser la législation**

Après relecture en comité, l'essentiel des textes du programme législatif prioritaire du PNMJ a été introduit au Secrétariat Général du Gouvernement au cours du second semestre de l'année 2011. Ainsi fait, certains projets de loi ont été adoptés par le parlement. Il s'agit de la loi relative à la profession d'huissiers de justice et de commissaires-priseurs au Togo adopté par l'Assemblée Nationale le 27 décembre 2011, de la loi portant aide juridictionnelle, du statut des magistrats promulguée le 25 Février 2013. D'autres par contre sont en cours d'adoption, tels que le statut des greffiers, le statut des notaires, la loi portant organisation judiciaire, le texte organisant le conseil supérieur de la magistrature, loi portant organisation de la cour suprême.

S'agissant du code pénal et du code de procédure pénale, après leur validation en atelier du 10 au 19 avril 2012, le code pénal a été adopté en conseil des ministres le 07 novembre 2012 et est actuellement en étude en commission à l'Assemblée Nationale.

Quant aux avants projets de loi portant sur le régime pénitentiaire et celle portant règlement intérieur des établissements pénitentiaires au Togo, ils sont envoyés après relecture, au secrétariat général du gouvernement en vue de leur programmation pour adoption en conseil des ministres.

Par ailleurs, l'arrêté portant organisation interne et fonctionnement du ministère de la justice est élaboré et déposé au secrétariat du gouvernement.

- **Renforcer les capacités de l'administration pénitentiaire**

Le renforcement des capacités de l'administration pénitentiaire se traduit d'une part par la construction d'une prison moderne et modèle à Kpalimé, ceci selon les normes internationales en matière de protection des droits de l'homme.

Les travaux de construction débutés en décembre 2010 avec l'appui de l'Union Européenne (UE) à travers le projet d'appui à la réforme de la justice et à la promotion des droits de l'homme (PAJDH), se sont arrêtés à un niveau où il ne reste que les travaux de finition dont le montant s'élève à six cent cinquante (650 000 000) de francs CFA.

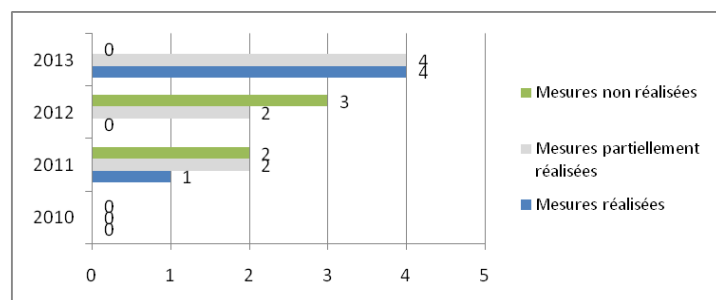
Le PAJDH ayant pris fin, le gouvernement doit prendre en compte les travaux de finition en 2014 pour que le Togo garde sa crédibilité face aux bailleurs, principalement face à l'Union Européenne (UE).

6. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	1	0	4
Mesures partiellement réalisées	0	2	2	4
Mesures non réalisées	0	2	3	0
Totaux	0	5	5	8

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Développer la formation à distance**

Les effectifs des étudiants dans les universités de Lomé et de Kara croissent à un rythme soutenu. La formation à distance a été retenue dans le document de politique sectorielle de l'éducation (PSE)

comme une des approches alternatives pour maîtriser l'effectif sans cesse croissant d'étudiants dans l'enseignement supérieur public et diversifier l'offre d'enseignement.

Dans le cadre du renforcement de la formation à distance, le gouvernement togolais a signé en 2009 un accord avec l'UNESCO. Aux termes dudit accord, l'UNESCO s'est engagé, avec le concours financier du gouvernement du Japon et de l'UEMOA, à aider à la réalisation dans notre pays du projet dénommé Campus Virtuel Africain (CVA).

Ce projet vise un renforcement des capacités des enseignants et l'amélioration de la qualité du système global de l'éducation aux niveaux :

- primaire ;
- secondaire ;
- technique et formation professionnelle ;
- supérieur.

Des activités ont été enregistrées dans le cadre du projet au titre de l'année 2011.

Un contrat de partenariat entre l'université de Lomé et l'UNESCO a été signé le 8 avril 2011.

Le Campus Virtuel Africain (CVA) du Togo a été inauguré le 9 août 2011 avec l'ouverture d'un premier centre CVA à l'université de Lomé.

Du 9 au 11 août 2011, vingt (20) enseignants-chercheurs de l'université de Lomé et de l'université de Kara ont pris part à un séminaire de formation sur l'ingénierie de production de cours en ligne et l'enseignement à distance. Les participants seront chargés, à leur tour, de former leurs collègues enseignants des autres niveaux au cours de l'année 2012.

Au cours de l'année 2012, quinze (15) enseignants-chercheurs ont été sélectionnés pour produire et mettre en ligne des modules en Mathématiques, Sciences Physiques et Technologies. Un contrat a été signé avec l'université de Lomé (UL) et sur les quinze modules, huit ont été produits avec l'enregistrement vidéo : Mécanique du point, Mécanique du solide parfait, Géométrie plane, Géométrie différentielle, Automates programmables, Introduction à la gestion de qualité, Thermostatique, Optique.

Vingt-cinq autres enseignants ont été formés au cours de l'année. Ils passeront un contrat avec l'UL pour l'élaboration de 25 modules.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Action Consolidé pour la Science et la Technologie en Afrique, le Conseil Exécutif et la Conférence Générale de l'UNESCO ont approuvé un plan d'action de l'UNESCO comprenant trois projets phares :

- l'initiative pour le renforcement des capacités en matière de politique scientifique ;
- l'enseignement scientifique et technologique ;
- la mise en place d'un Campus Virtuel Africain (CVA).

Au cours de l'année 2013, quatre contrats ont déjà été passés avec des enseignants pour la production de modules intitulés : Physiologie de la Nutrition, Modélisation mathématique en écologie, Electricité I, Calcul différentiel dans R.

- **Transformer le système d'aides universitaires en bourse sur mérite et critère social**

Cette action s'inscrit dans l'objectif global d'une meilleure gestion des dépenses sociales. Plus spécifiquement, il s'agit d'élaborer un nouveau dispositif juridique encadrant l'octroi des bourses et allocations de secours universitaires en remplacement du système actuel d'octroi d'aides, système qui comporte des faiblesses.

Le nouveau système d'assistance financière aux étudiants et stagiaires togolais comprend les bourses nationales et des allocations de secours pour études et stages.

L'assistance financière sera désormais liée aux critères de mérite, d'obligation de résultats, de prise en compte des cas sociaux, du genre, de l'équité régionale et aux priorités de l'Etat en matière de formation et d'emploi.

Le décret portant réforme du régime des bourses d'études, de stages et des allocations de secours a adopté en Conseil des ministres le 30 novembre 2011.

- **Former des cadres en politique sectorielle et gestion des systèmes éducatifs**

Cette action s'inscrit dans l'objectif du renforcement des capacités des agents du secteur éducatif. Deux (2) candidatures ont été sélectionnées et le stage a déjà démarré en alternance à Dakar et à Lomé.

Eu égard aux difficultés essentiellement d'ordre financier rencontrées dans la mise en œuvre des réformes envisagées dans l'Enseignement Supérieur, le Gouvernement devra mobiliser davantage de ressources au profit du département.

- **Finaliser et faire adopter l'avant-projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Un comité ad hoc a été mis en place pour la rédaction de l'avant-projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur. Le comité a, à la fin du premier semestre 2013, préparé un draft qui devra être validé au cours du second semestre avec les cadres du département avec la participation du Ministère des enseignements primaire, secondaire et du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et de l'industrie. Le texte validé sera transmis au Secrétariat Général du Gouvernement en vue de son adoption en Conseil des Ministres.

- **Elaborer une réglementation pour l'enseignement supérieur privé**

L'élaboration des différents décrets d'application de la loi d'orientation est subordonnée à l'adoption préalable de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche. A cet effet, un cahier de charges pour les demandes de création, d'ouverture, et d'agrément des établissements privés d'enseignement supérieur a été adopté le 21 octobre 2013, avec la participation des fondateurs des établissements. Des missions de contrôle seront diligentées plus régulièrement par une brigade qui sera mise en place.

- **Faire une étude sur le suivi professionnel des diplômés de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique**

Dans la perspective d'améliorer la disponibilité des données sur l'efficacité externe du système, le Togo a réalisé en mai 2013, une enquête de suivi professionnelle auprès des diplômés de la promotion 2008 de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique. Les diplômés suivants ont fait partie de l'étude.

Enseignement supérieur

- la maîtrise en FASEG et FLESH de l'université de LOME ;
- la maîtrise en droit ;
- cinq (05) grandes écoles de l'université de LOME (CIC, ESTBA, ESA, IUT-G, ENSI) ;
- le Brevet de Technicien Supérieur.

Enseignement technique

- le baccalauréat technique deuxième partie-Bac 2 ;
- le Brevet de Technicien ;
- le Certificat d'Aptitude Professionnelle ;
- le CFA restreint aux candidats ayant passé leur examen dans la commune de Lomé.

L'enquête a concerné 1736 élèves et étudiants de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique et a permis d'identifier au niveau de l'enseignement supérieur, les filières considérées comme porteuses et celles pour lesquelles la qualité de l'insertion doit être améliorée. Le critère retenu pour apprécier la qualité de l'insertion des diplômés est le revenu mensuel moyen tiré du travail sur les quatre premières années de la vie active. Le calcul de ce revenu prend en compte les périodes de chômage pour lesquelles on considère que ce revenu est nul.

Tableau 1: Classement des domaines d'études selon la qualité de l'insertion

Domaine	Nombre moyen de mois au travail entre janvier 2009 et décembre 2012	% mois passés en emploi entre janvier 2009 et décembre 2012	Revenu mensuel moyen sur les mois de travail	Revenu mensuel moyen de janvier 2009 à décembre 2012
Grandes écoles	39,2	81,7%	127 779,8	102 717,2
Maitrise en droit	38,4	80,0%	128 048,9	102 508,6
Maitrise scientifique	41,2	85,8%	92 953,9	79 712,2
BTS génie civil	36,8	76,7%	99 260,5	75 133,6
BTS hors génie civil	32,2	67,1%	93 708,3	68 376,8
Brevet de technicien	40,1	83,5%	77 048,8	63 282,5
Maitrise en sciences	35,6	74,1%	74 036,8	56 791,9
Maitrise en lettres	35,7	74,3%	68 994,6	52 984,0
Certificat d'Aptitudes	36,4	75,8%	62 304,7	43 152,7
Certificat de Fin	42,8	89,2%	39 687,6	35 314,3
Diplôme d'Etudes	32,8	68,4%	43 069,4	28 116,4
Baccalauréat deuxième partie	25,1	52,4%	37 560,0	19 804,8
Total	35,2	73,3%	72 503,8	54 516,8

D'après le tableau 1, il apparaît que les grandes écoles tendent à procurer la meilleure insertion. Le diplôme d'ingénieur et en particulier celui d'ingénieur de génie civil se révèle être le plus porteur. Il procure le revenu moyen le plus élevé et garanti un temps d'accès minimal à l'emploi.

Tableau 2: Qualité de l'insertion chez les ingénieurs

Filière	Revenu mensuel	Temps d'attente du premier emploi en mois
Agriculture	115 945,2	8,1
Informatique	100 000,0	7,0
Génie civil	228 920,2	5,4
Analyses médicales et biologiques	133 089,5	7,5
Gestion de l'eau et de l'environnement	124 800,5	16,0
Industries alimentaires	53 646,1	26,3
Total	133 115,8	10,5

Par ailleurs, il apparaît que les diplômés de maîtrise tendent à procurer en moyenne une insertion moins décente que celle observée en BTS. La situation des sortants de la maîtrise en sociologie paraît particulièrement difficile. A contrario, on note des meilleures performances en sciences de physiques et en sciences de la vie.

• Organiser une évaluation de la mise en œuvre de la réforme LMD

La réforme du système d'enseignement supérieur a été instituée par le gouvernement togolais par le décret 2008-066/PR du 21 juillet 2008 conformément aux recommandations du Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO), qui regroupe aujourd'hui dix-sept établissements d'enseignement supérieur de sept pays francophones, tous membres de l'UEMOA.

Le processus a été entamé en 2004 par la création des structures de pilotage, en 2007 avec la mise en place de la semestrialisation, la formation et la sensibilisation des acteurs(enseignants et étudiants), la transformation des matières en unités d'enseignement en 2009, le basculement de l'université de Lomé dans le système LMD avec actuellement les grades de licence et master.

En août 2013, des experts ont été commis pour dresser un bilan sur le processus. Dans leur rapport, ils ont relevé des difficultés multiples qui entravent la mise en œuvre de la réforme et qui sont à la base des critiques faites au système. Ces difficultés sont :

- le manque d'adhésion de tous les acteurs de la communauté universitaire (étudiants, corps enseignant);
- le manque de ressources humaines, technologiques, matérielles, d'infrastructures, de laboratoires.

Au vu du diagnostic posé, les experts ont fait des propositions de mesures. Ces mesures gravitent autour d'une seule : allouer plus de moyens à la réforme de se mettre en place afin d'apprécier ses avantages. Parmi les moyens requis, il s'agira de :

- créer un environnement favorable à la réforme ;
- donner aux universités publiques les moyens de leur politique ;
- donner les moyens d'une meilleure gouvernance ;
- assurer une stabilité sociale sur le campus ;
- stabiliser les offres de formation ;
- rationaliser l'utilisation du temps universitaire ;
- améliorer la gestion des flux ;
- améliorer la gouvernance.

- **Elaborer une nouvelle politique des bourses**

Le décret portant réforme du régime des bourses d'études, de stages et des allocations de secours a été élaboré et adopté en conseil des ministres le 30 novembre 2011. Ce texte réglementaire a été pris dans l'optique d'une meilleure gestion des dépenses sociales (bourses, restauration, hébergement, transport), objectif contenu dans le Plan sectoriel de l'éducation.

Afin de rendre les dépenses sociales plus efficaces, le département a encore défini de nouveaux critères d'attribution des bourses et allocations de secours valables pour l'année universitaire 2013-2014.

Selon les termes de ce nouveau dispositif, la bourse est allouée aux nouveaux bacheliers (des années 2012 et 2013) ayant obtenu la mention Excellent, Très bien ou Bien ou qui sont admis au concours d'entrée dans une école publique de formation.

Les étudiants non boursiers inscrits dans les établissements publics d'enseignement supérieur et âgés de 25 ans au plus sont bénéficiaires d'allocations de secours.

Quant aux étudiants des semestres 3 à 6, des critères relatifs au nombre de crédits, à l'âge limite et l'année d'obtention du baccalauréat sont considérés pour leur faire bénéficier la bourse ou l'allocation selon le cas.

Des bourses sont prévues aux étudiants inscrits au Master ou au Doctorat remplissant essentiellement des conditions d'âge.

- **Elaborer une politique de recherche**

Les travaux pour la définition de la politique nationale de recherche sont en cours. Un document dressant l'état des lieux de la recherche au Togo a été déjà rédigé.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a organisé un forum national sur les sciences, technologies et innovations qui s'est tenu à l'auditorium de l'Université de Lomé, les 10 et 11 décembre 2013.

Ce forum national consultatif a regroupé l'ensemble des acteurs responsables du système national en Science, Technologie et Innovation(STI), des parlementaires et la société civile ; dans le but de définir les orientations du système national en STI et de déterminer les objectifs stratégiques à suivre dans le processus d'élaboration de la politique STI.

Le forum est couplé le 13 décembre 2013 avec un atelier de renforcement des capacités des responsables du système STI et membres du Comité Restreint, en matière de formulation, mise en œuvre et évaluation de la politique STI.

Les recommandations issues du Forum

Le Forum National sur les Sciences, Technologies et Innovations, à l'issue de ses travaux, a défini les domaines prioritaires de la recherche en fonction des besoins socio-économiques, il s'agit de :

- l'agriculture ;
- l'industrie ;
- la santé ;
- les industries extractives ;
- le tourisme.

Il a fait les recommandations suivantes :

pour la gouvernance et la coordination

1. créer un ministère d'Etat en charge de la STI ou un ministère chargé des STI auprès du Président de la République;
2. prendre en compte les STI au niveau des politiques sectorielles.

pour le financement de la recherche et développement des ressources humaines

3. créer un fonds national d'appui aux activités en STI ;
4. structurer la recherche en unités /laboratoires et assurer leurs financements ;
5. développer les ressources humaines « pour et par la Recherche » (Ecoles doctorales) ;
6. améliorer la représentation des femmes dans les STI ;
7. réguler le flux des étudiants pour éviter la massification dans l'enseignement supérieur et encourager la formation professionnelle ;

pour la promotion du secteur productif

8. promouvoir la création des PME et encourager l'entrepreneuriat ;
9. lancer des marchés publics et promouvoir la micro finance pour l'innovation ;
10. renforcer le partenariat public-privé en matière de STI ;
11. mettre en place des incubateurs dans les secteurs prioritaires en particulier l'Agrobusiness ;

12. améliorer les méthodes de valorisation des résultats de la recherche.

- **Les recommandations issues de l'atelier de renforcement des capacités des membres du comité restreint**

Les échanges ont abouti aux recommandations suivantes :

- mettre en place un système d'évaluation des laboratoires ;
- prendre des dispositions pour l'application du référentiel ISO 17025 dans la gestion administrative, technique et financière des laboratoires ;
- organiser des rencontres annuelles pour la présentation des travaux de laboratoire ;
- prendre des dispositions pour atteindre rapidement une masse critique de chercheurs ;
- mettre en place les écoles doctorales.

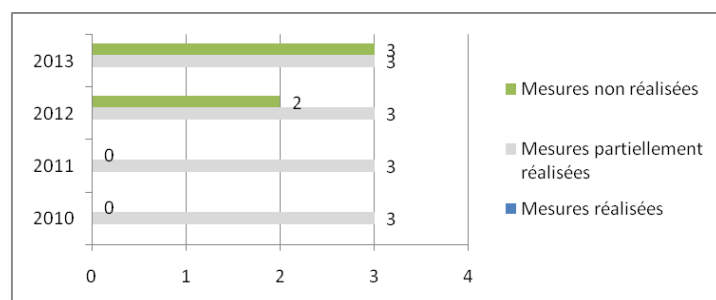
La politique nationale de recherche sera rédigée en 2014 par les acteurs qui ont pris part à l'atelier de renforcement de capacités.

7. Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	3	3	3	3
Mesures non réalisées	0	0	2	3
Totaux	3	3	5	6

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Réorganiser le ministère**

Un audit organisationnel et financier a été réalisé en 2012. Les dysfonctionnements relevés par l'audit sont relatifs à la définition des missions et des fonctions, au cadre organisationnel, à une absence d'outils efficaces de Gestion des Ressources Humaines (GRH), à une démotivation des agents...

Le projet d'arrêté portant organisation du ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales est en cours d'élaboration.

En attendant, le ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation, et des Collectivités Locales est structuré de la façon suivante, conformément au décret n°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels :

- le cabinet (Directeur de Cabinet, l'Attaché de Cabinet, les Conseillers Techniques, les chargés de mission, conseiller en communication) ;
- le secrétariat général ;
- huit (8) directions des services centraux.

- **Mettre en œuvre les réformes constitutionnelles et institutionnelles**

L'Assemblée nationale a adopté, en mars 2013, des projets de loi dans le cadre des élections législatives. Il s'agit de :

- la loi N° 2013-004 du 19 février 2013 et la loi N° 2013-008 du 22 mars 2013 portant modification de la loi N° 2012-002 du 29 mai 2012 relative au code électoral ;
- la loi organique N°2013-009 du 11 avril 2013, portant modification de la loi organique N° 2012-013 du 06 juillet 2012 portant loi organique fixant le nombre de députés à l'Assemblée Nationale, les conditions d'éligibilité, le régime des incompatibilités et les conditions dans lesquelles il est pourvu aux sièges vacants.

S'agissant du découpage électoral, il faut noter la prise du décret n°2013-020/PR du 10 avril 2013 portant répartition des sièges de députés à l'assemblée nationale par circonscription électorale. Ainsi, le nombre de sièges est porté à 91, repartis en trente (30) circonscriptions électorales.

- **Mettre en œuvre la décentralisation**

- ✓ **Mettre en place le cadre juridique de la décentralisation**

L'Avant-projet de loi portant transfert et répartition des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales, a été élaboré lors d'un séminaire-atelier d'étude et de synthèse en 2010.

Dans le cadre de la mise en place des collectivités territoriales, la loi portant création de communes urbaines a été adoptée le 31 mai 2012.

- ✓ **Mettre en place et opérationnaliser le Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales (FACT)**

Le fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT) créé par la loi de 2007 sur la décentralisation et qui a fait l'objet d'un décret d'organisation et de fonctionnement en 2011, n'est pas encore

opérationnel. Pour la mise en place du conseil d'administration du FACT, tous les ministères et institutions concernés ont désigné leur représentant devant siéger audit conseil.

✓ **Mettre en place et délimiter les collectivités territoriales**

La tournée relative à la délimitation des cantons dans les chefs-lieux de région en vue de finaliser l'avant-projet de décret portant consolidation des cantons, a été faite en 2012. Des rencontres ont été organisées au niveau de toutes les régions.

✓ **Information et sensibilisation des acteurs de la décentralisation**

Les guides de l' élu local, du citoyen, du responsable technique et du responsable financier ont été élaborés en 2010.

✓ **Construction d'équipements marchands pour les collectivités territoriales**

Travaux de construction des marchés de Amou-oblo, Atakpamé, Anié, Kara, Kéto, Tchamba, cinkassé.

✓ **Mise en œuvre du projet Appui au processus de décentralisation au Togo « APRODECT » (2010-2012)**

Au titre de ce projet, les activités suivantes ont été menées :

- la formation de 125 comptables publics du trésor public (avril à juillet 2011) ;
- l'édition et la mise à la disposition des collectivités territoriales des guides du citoyen, des élus locaux, du responsable technique et du responsable financier (500 guides par an) ;
- l'appui budgétaire annuel à l'Union des Communes du Togo (UCT) ;
- l'assistance technique pour la gestion du site web et la mise en place d'une base de données ;
- les formateurs en planification, gestion décentralisée et fiscalité des collectivités territoriales ont été formés en 2010 ;
- les « assises de la décentralisation » ont été organisées dans toutes les régions du Togo en 2010. Elles ont regroupé les préfets, les maires et secrétaires généraux de mairie, ainsi que les présidents et secrétaires de conseil de préfecture ;
- en 2010, également les cadres de l'administration centrale ont été formés en matière de décentralisation et de déconcentration.

• **Mettre en œuvre le programme francophone d'appui au développement local (PROFADEL)**

Dans le cadre de la mise en œuvre du PROFADEL, une première série de projets prioritaires financés par l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) a permis de réaliser des infrastructures en matière de fourniture d'eau potable, d'hygiène et assainissement dans les localités bénéficiaires du projet. Il s'agit notamment d'une mini-adduction d'eau à Agou-Nyogbo-Agbétiko (préfecture d'Agou), de kiosques à eau et de latrines publiques à Katanga (préfecture du Golfe), de latrines publiques et de dépotoir d'ordures ménagères à Kovié (préfecture de Zio). Les remises officielles de ces infrastructures aux bénéficiaires ont eu lieu en octobre et novembre 2013.

La mise en œuvre des seconds projets prioritaires, relatifs aux activités génératrices de revenus, est lancée à travers la signature du protocole d'accord au cours de la cérémonie de lancement des réceptions des ouvrages à Agou-nyogbo-agbétiko, le 14 octobre 2013.

Cependant, la contrepartie togolaise n'est pas encore disponible. Ce qui compromet l'exécution normale des projets.

- **Mettre en œuvre le Programme de bonne gouvernance /décentralisation (ProDEG)**

Le programme de la coopération allemande en matière de décentralisation (Programme bonne gouvernance /décentralisation (ProDEG), combine les deux instruments de cette coopération, à savoir la coopération financière à travers la KFW et la coopération technique, à travers la GIZ. Plusieurs activités ont menées dans ce cadre :

- mission conjointe allemande (GIZ et KFW) du 03 au 16 mars 2012. L'objectif de la mission a été d'identifier dans une approche participative, les options pour les interventions, en impliquant tous les acteurs.
- signature de l'accord de coopération technique (GIZ) le 15 novembre 2012.
- mission allemande (KFW) du 25 septembre au 12 octobre 2012. La mission est dénommée « étude de faisabilité pour un nouvel engagement de la coopération financière allemande visant l'appui à la bonne gouvernance locale comme contribution à la décentralisation ».
- elle avait pour objectif d'analyser le contexte politique et institutionnel et d'élaborer une proposition pour la conception du module et les modalités de mise en œuvre des différentes composantes. Les interventions se focalisent sur deux aspects : la promotion d'infrastructures économiques prioritaires ; la création d'un système de suivi-évaluation par les citoyens dans les villes sélectionnées (Kpalimé, Sokodé et Tsévié).
- mission allemande (KFW) du 20 novembre au 07 décembre 2012. Cette mission constitue la deuxième phase de la mission précédente. Les résultats ont porté sur l'analyse de l'état des lieux du processus de mise en œuvre de la décentralisation au Togo, l'analyse du contexte et faisabilité du suivi-évaluation par les citoyens à travers une plateforme informatisée de partage d'informations civiques, et les recommandations clés pour la conception du programme.
- mission d'évaluation (KFW) du 15 au 26 avril 2013. Elle a porté entre autres sur, l'objectif du programme de la coopération financière et les mesures proposées.
- la signature de la convention de financement entre le gouvernement togolais et la KFW a eu lieu le 05 décembre 2013.

- **Renforcer les structures déconcentrées**

Le décret portant organisation de la fonction de gouverneur et de préfet a été adopté en conseil des ministres en juillet 2011.

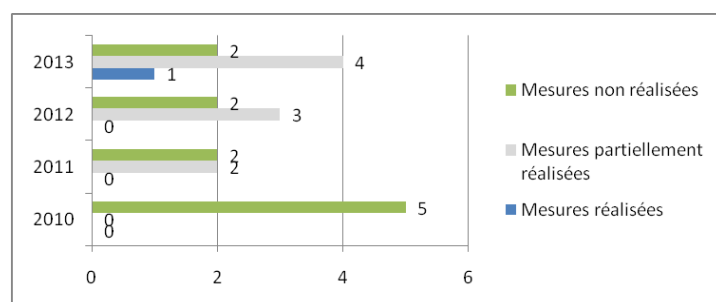
Il y a eu des travaux de construction et d'équipement des bureaux et résidences des préfets, sous-préfet, et secrétaires généraux des nouvelles préfectures et sous-préfecture, de même que la réhabilitation et l'équipement de quelques anciennes préfectures.

8. Ministère des Mines et de l'Energie

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	1
Mesures partiellement réalisées	0	2	3	4
Mesures non réalisées	5	2	2	2
Totaux	5	4	5	7

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



Relativement à la réduction des mesures observée entre 2010 et 2011, il y a lieu de faire constater que des cinq (5) mesures programmées en 2010, aucune n'a été réalisée mais en 2011, le nombre de mesures programmées a été réduite à quatre (4). Cette situation est liée au fait que la relecture du code minier qui était programmée comme mesure à part entière en 2010 a été ramenée au rang d'une des activités à réaliser dans le cadre de la mesure d'élaboration et de mise en œuvre de la politique nationale des mines.

L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Restructurer le ministère des mines et de l'énergie**

L'arrêté N°2013/036/MME/CAB portant organisation du ministère des mines et de l'énergie a été pris le 17 mai 2013. Un audit stratégique et organisationnel du ministère a été fait dont le rapport a été validé au cours du mois de décembre 2013. Les dispositions sont en train d'être prises pour l'application des recommandations de cet audit qui a restructuré profondément le ministère. Un nouvel arrêté devra être pris pour prendre en compte les recommandations de l'audit. A cette fin, un rapport de mission « appui à la mise en œuvre des recommandations » dudit audit a été rédigé en décembre 2013.

- **Elaborer et mettre en œuvre une politique nationale des mines**

Le projet de document de politique nationale des mines a été validé lors d'un atelier national de restitution et de validation tenu le 16 décembre 2011. L'exposé des motifs est en cours

d'élaboration en vue de sa présentation en conseil des ministres. Le projet de document a été transmis à la Banque Mondiale sur sa demande, pour observations et améliorations. Les observations et amendements de la Banque Mondiale sont attendus pour la finalisation du document et sa soumission au secrétariat général du gouvernement pour adoption.

- **Elaborer et mettre en œuvre une politique nationale de l'énergie**

Le projet de document de politique nationale de l'énergie a été validé lors d'un atelier national de restitution et de validation tenu le 15 décembre 2011. Le rapport final soumis par le consultant SOFRECO a fait l'objet d'une relecture par un comité restreint pour s'assurer de la prise en compte de tous les amendements faits au cours de cet atelier. L'exposé des motifs préalablement élaboré est en amélioration en vue de sa présentation en conseil des ministres.

Dans le même sens, des TdR ont été élaborés pour solliciter l'assistance pour l'élaboration et l'adoption des textes législatifs et réglementaires du secteur. Ces TdR sont soumis à la Banque mondiale, à travers le secrétariat permanent chargé des réformes, pour appuyer le département à finaliser le processus.

- **Elaboration du document de politique national des hydrocarbures et des textes d'application relatifs à la loi portant code des hydrocarbures**

Le Gouvernement se propose de se doter d'un instrument de stratégie pour une vision à long terme de promotion et de développement du secteur des hydrocarbures. Ce sera un document qui lui permettra de mettre en œuvre toutes les actions qui concourent à l'exploration et au développement de ses ressources pétrolières, d'une part, et à l'approvisionnement régulier du pays en produits pétroliers d'autre part.

La loi 99-003 portant code des hydrocarbures de la République togolaise, en vigueur depuis une quinzaine d'années, fait ressortir actuellement des insuffisances dans son application. Il va falloir l'adapter aux nouvelles pratiques dans l'industrie pétrolière et la renforcer avec des textes subséquents et adéquats. Enfin, elle se doit aussi d'être harmonisée avec les lois des autres pays communautaires conformément aux directives des organisations sous régionales, notamment la CEDEAO et l'UEMOA.

Les termes de références (TdR) ont été déjà élaborés et envoyés au Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers pour solliciter un financement pour la réalisation desdites études.

Les activités qui sont prévues dans le cadre de l'élaboration des trois documents de politiques sectorielles susmentionnés aux points **2.2, 2.3 et 2.4** sont les suivantes :

- ✓ rédaction/élaboration des documents de politiques sectorielles ;
- ✓ validation desdits documents de politiques sectorielles en atelier ;
- ✓ adoption de ces documents par le gouvernement ;
- ✓ mise en œuvre desdites politiques sectorielles.

- **Promotion de l'électrification à grande échelle.**

Cette dernière mesure des réformes est composée de deux sous-mesures.

La première sous-mesure relative à l'étude de création d'une agence d'électrification rurale pour laquelle le ministère de l'économie et des finances a alloué un crédit au titre de réforme prioritaire, gestion 2012 à travers la ligne du budget du secrétariat permanent.

Pour la réalisation de ladite étude, un comité d'experts nationaux a effectué en juillet 2012 un voyage d'études dans les pays ayant une expérience en la matière (Maroc, Tunisie, Burkina Faso et Mali). Le rapport du voyage d'études fait présentement l'objet d'examen par un comité restreint avant sa validation technique en atelier national.

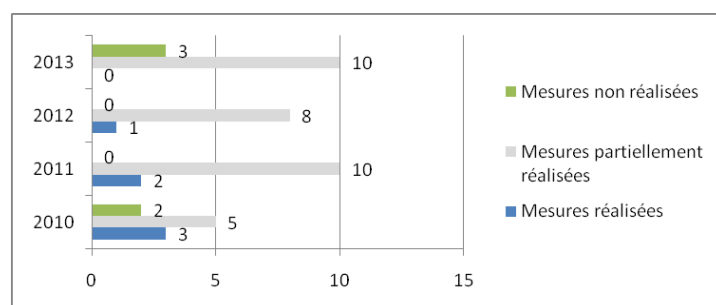
La deuxième sous-mesure concerne la mise en place d'un fonds d'électrification rurale qui ne pourrait se faire que si l'agence est créée. L'étude de création de cette agence devrait examiner et proposer les moyens de son financement.

9. Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	3	2	1	0
Mesures partiellement réalisées	5	10	8	10
Mesures non réalisées	2	0	0	3
Totaux	10	12	9	13

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

• Restructurer le ministère

Les arrêtés portant organisation du secteur de l'action sociale et du secteur de la promotion de la femme ont été signés après la réalisation des audits organisationnels de ces secteurs respectifs et après accord du Premier ministre. Mais avec la nouvelle donne, un arrêté sera repris pour prendre en compte les deux secteurs et l'alphabétisation. Le processus est en cours.

- **Élaborer et mettre en œuvre la politique sectorielle de l'action sociale**

L'élaboration de la politique nationale de l'action sociale a été financée par le Secrétariat Permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers. La version provisoire de cette politique a été validée le 12 décembre 2013. La validation nationale aura lieu dans les tous prochains jours.

- **Instituer un Fonds de solidarité nationale (FSN)**

L'étude de la mise en place de ce fonds a été validée en atelier national le 24 août 2012. L'avant-projet de loi portant création dudit fonds et son exposé des motifs ont été transmis au Secrétariat général du gouvernement. Le processus est en cours.

- **Renforcement des structures d'intervention du ministère**

L'étude de réhabilitation des centres de formation et de réinsertion des personnes handicapées et celle de la gestion fonctionnelle des centres communautaires, financées par le Secrétariat Permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers, ont été validées en 2011. La pérennisation du Centre Oasis de Terre des Hommes a fait l'objet de la signature d'une convention entre le ministère représentant le gouvernement, Terre des Hommes, Plan Togo et l'UNICEF. Un arrêté a transformé ledit centre en Centre de référence, d'orientation et de prise en charge des enfants en situation difficile (CROPESDI). Ce centre est fonctionnel et le projet d'extension de ce centre dans les régions centrale et savanes est en cours.

- **Adopter l'avant-projet de loi modifiant la loi n°2000-019/PR du 29 décembre 2000 portant statut des réfugiés au Togo.**

L'actualisation de la loi n°2000-019/PR du 29 décembre 2000 portant statut des réfugiés au Togo a été validée. L'objectif de son adoption est de la rendre conforme aux normes actuelles de protection internationale des réfugiés. Cet avant-projet de loi portant statut des réfugiés au Togo et son exposé des motifs ont été transmis au Secrétariat général de gouvernement.

- **Renforcer le cadre institutionnel de mise en œuvre du genre**

La réalisation des audits genre dans deux ministères pilotes financé par la BAD a débuté avec la signature du Protocole d'accord entre le ministère chargé de la promotion de la femme et celui de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Les mesures relatives à la **promotion du cadre juridique pour l'équité et l'égalité de genre et la mise en œuvre des recommandations des Fora Nationaux de la Femme Togolaise** sont en cours d'exécution.

- **Développer une nouvelle approche d'alphabétisation**

La stratégie nationale d'alphabétisation adossée à un plan d'action est élaborée et disponible. Un atelier national est prévu pour la validation de la version provisoire. Le recrutement d'un consultant et l'organisation des ateliers ont permis la révision des curricula notamment, le curriculum d'alphabétisation (jeunes et adultes de 15-45 ans), le curriculum de formule alternative de prise en charge des exclus du système formel d'éducation (enfants de la tranche d'âge 9-14 ans non scolarisés ou déscolarisés précoces), le guide d'appropriation des curricula et un plan de formation des utilisateurs. Le processus est en cours de finalisation. Un manuel de procédures de la stratégie

du faire-faire, retenu par le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) est élaboré. Il nécessite avant la validation, une actualisation qui prenne en compte le nouvel encrage institutionnel du sous-secteur. L'atelier technique de rédaction de matériels didactiques syllabaire, calculaire et guide enseignants est en cours de préparation.

- **Créer un troisième cycle à l'Ecole nationale de formation sociale (ENFS)**

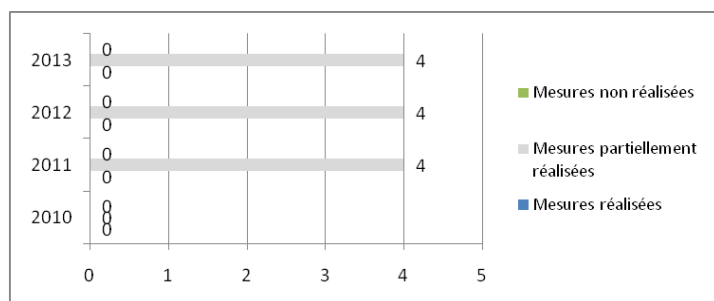
L'Ecole nationale de formation sociale (ENFS) a réformé les programmes de formation. Un atelier de validation des quatre référentiels a eu lieu dans le cadre de la réécriture des curricula. Le processus est en cours pour reformer l'école dans le système LMD.

10. Ministère des Postes et de l'Economie Numérique

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	0	4	4	4
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	0	4	4	4

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Renforcer le cadre institutionnel**

- **Mettre en œuvre la nouvelle loi sur les communications électroniques**

Le décret relatif à l'interconnexion et à l'accès et le décret relatif aux régimes des activités de communications électroniques sont transmis au Secrétariat général du gouvernement pour examen et adoption en Conseil des Ministres. Les autres textes d'application sont en cours d'élaboration.

Les études techniques et les travaux préparatoires pour la mise en place et l'opérationnalisation de l'Agence Nationale du Spectre des Radiofréquences (ANSR), chargée de la coordination du spectre

de l'Etat et de la gestion des fréquences radioélectriques nécessaires aux réseaux de radiodiffusion sonore ou télévisuelle sont en cours.

➤ **Elaborer et mettre en œuvre de nouvelles lois**

Des réflexions sont en cours afin d'élaborer de nouvelles lois qui vont favoriser l'émergence des activités de l'économie numérique. Il s'agit principalement de la loi sur la cybercriminalité et la loi sur les données à caractère personnel.

➤ **Renforcer la capacité du ministère**

Le projet d'arrêté portant sur l'organisation du ministère est en cours d'élaboration. Des démarches sont entreprises pour faire venir au ministère de nouveaux cadres expérimentés. Des formations du personnel en place sont en cours de réalisation.

○ **Redynamiser le marché des télécommunications**

➤ **Restructurer les opérateurs publics dans le cadre des partenariats publics-privés**

Le processus de passation des marchés dans le cadre de l'audit comptable, financier et technique, du groupe Togo Télécom est en phase finale. Les offres financières des cabinets ayant soumis une offre technique acceptable ont été ouvertes et analysées. Le rapport est transmis à la DNCMP pour son avis.

○ **Mettre en œuvre le réseau e-Gouvernement**

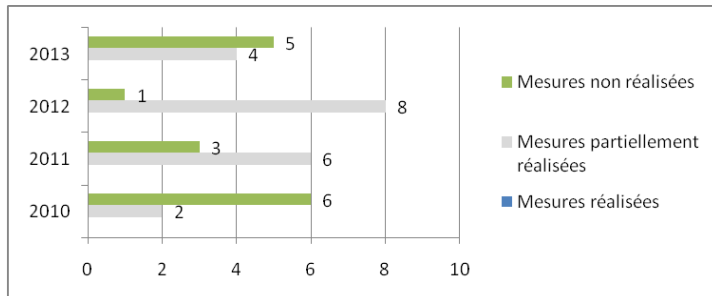
Les discussions avec la partie chinoise sont en cours afin d'entamer la phase d'exécution du projet.

11. Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	2	6	8	4
Mesures non réalisées	6	3	1	5
Totaux	8	9	9	9

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Réorganiser et Renforcer les structures de la Police Nationale**

La réorganisation et le renforcement des structures de la Police Nationale est en bonne voie.

En 2010, le volet technique, notamment, le laboratoire de police technique a été mis en place avec le concours financier de l'Union Européenne dans le cadre du Programme National de Modernisation de la Justice (PNMJ). Jusqu'en décembre 2013, ce laboratoire n'est pas totalement opérationnel faute d'équipements.

Le projet de construction de l'Ecole Nationale de Police, commencé en 2010, est rentré dans sa phase d'exécution. Le marché a été approuvé le 30 juillet 2013 par le Ministre de l'Economie et des Finances. La notification des titulaires du marché et l'ordre d'exécution des travaux ont été faits respectivement les 5 et 28 août 2013, suivis de la remise officielle du site aux attributaires le 30 août 2013.

La visite sur le site par les experts de l'Union Européenne a permis de constater l'état d'avancement des travaux. A ce jour, trois (03) blocs, notamment les blocs administratif, pédagogique et logement, ont été entamés.

Pour mieux rapprocher la police de la population et assurer la couverture sécuritaire du pays, au cours de l'année 2013, de nouveaux commissariats d'arrondissement, postes de police et compagnies républicaines d'intervention (CRI) ont été créés, équipés et sont opérationnels, sur toute l'étendue du territoire. Ces nouvelles unités ont été dotées de numéros verts permettant à la population de les saisir en cas d'urgence.

Un recrutement de fonctionnaires de police, toutes grades confondues pour étoffer les effectifs de la Police Nationale, a été fait en 2013.

L'appui de l'Union Européenne à la formation de la police s'est poursuivi durant toute la période de 2010 à 2013.

- **Réorganiser le contrôle routier**

Pour ce qui est de la réorganisation du contrôle routier, la réforme est en cours. Une campagne de sensibilisation de tous les partenaires du secteur a été faite. Ce projet a bénéficié, en 2010, d'un financement partiel de vingt cinq millions (25 000 000) de francs CFA de la part du Secrétariat Permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF).

Dans le cadre de sa mise en œuvre, l'Inspection Générale des Services de Sécurité (IGSS) a organisé, en 2011, une série de tournées de contrôle inopiné des brigades routières régionales (Plateaux et Centrale) relative aux tracasseries routières et à la corruption dans certaines localités. Cette activité s'est poursuivie, jusqu'en 2013, dans la région maritime, mais beaucoup plus dans le cadre de la sensibilisation relative aux bonnes pratiques du code de la route.

Par ailleurs, cinq (05) motos « TRAIL » et d'autres équipements ont été acquis, en 2011, au profit des unités chargées du contrôle interne en vue de renforcer leurs capacités opérationnelles.

Au cours de la même année, suite à une communication sur la sécurité routière faite par le Ministre de la sécurité et de la protection civile en Conseil des ministres, il a été décidé la mise en place d'un Comité Interministériel sur la Sécurité Routière (CIMSR). Pour ce faire, un comité ad hoc a été constitué dont la mission est de mener la réflexion en vue de la création de deux commissions. L'une sera chargée de la sécurité routière et l'autre de la facilitation du transport conformément aux recommandations de l'UEMOA sur la libre circulation des personnes et des biens.

Jusqu'à ce jour, les arrêtés portant création de ce comité et des deux commissions sont déjà élaborés. Les discussions sont en cours en vue de les finaliser et les mettre en place.

S'agissant toujours de la sécurité routière, une direction du contrôle routier et ferroviaire au sein de la direction générale de la police nationale a été créée par arrêté n° 0226/MSPC/CAB du 31 décembre 2012.

Elle a pour mission d'orienter et de contrôler l'activité de l'ensemble des services de la police chargés de promouvoir la sécurité par le contrôle de la circulation sur les réseaux routiers et ferroviaires.

Elle veille à la suppression des contrôles abusifs et perceptions illicites sur les routes. Elle établit également les statistiques et les bilans nationaux actualisés sur la circulation routière, notamment sur les accidents de la route.

- **Réorganiser et renforcer les capacités opérationnelles de l'Office Central de Répression du Trafic Illicite des Drogues et du Blanchiment (OCRTIDB)**

Plusieurs structures ont été mises en place avec l'aide des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Il s'agit de la mise en place, en 2011, d'un poste de fouille à Hilla-Condji et de l'Unité Mixte de Contrôle de Conteneurs (UMCC) au Port Autonome de Lomé (PAL) avec un personnel formé et équipé.

Avec l'appui de l'ONUDC, la Cellule Aéroportuaire Anti Trafic (CAAT) a été mise en place en 2012 à l'Aéroport International Gnassingbé Eyadéma (AIGE) et est actuellement opérationnelle.

En termes de réorganisation de l'OCRTIDB, aucune action n'a été menée.

- **Statuts de la Police Nationale et du Corps des Sapeurs Pompiers**

Commencé en 2010, le processus d'élaboration des nouveaux statuts de la Police Nationale et du Corps des Sapeurs Pompiers sont toujours en cours. En 2013, une cellule a été mise en place à cet effet.

- **Renforcer les capacités humaines et techniques de la Police Nationale**

Pour ce qui est du renforcement des capacités humaines et techniques de la Police Nationale, plusieurs fonctionnaires de police ont bénéficié de formation à l'école nationale de la police de 2010 à 2013. Il s'agit du renforcement des capacités et des formations professionnelles de passage aux grades supérieurs, notamment les formations d'Officier de Police Judiciaire (OPJ) de niveau B (Officier de Police Adjoint (OPA) à Officier de Police (OP)), de niveau C (Brigadier de Police

(BP) à Officier de Police Adjoint (OPA)), de niveau AP2 (Gardien de la Paix (GPx) à Brigadier de Police (BP)).

Une vague de fonctionnaires de police est actuellement en formation pour quatre mois à l'Ecole Nationale de Police. Cette formation va probablement se terminer à la fin du premier trimestre 2014.

- **Renforcer les capacités humaines et techniques du Corps des Sapeurs Pompiers**

Le Corps des sapeurs pompiers a bénéficié, au cours de la même période, d'un renforcement des capacités sur les plans humain, technique et opérationnel.

Sur les plans humain et technique, plusieurs stages de formation notamment dans les domaines du renforcement des capacités et de la formation professionnelle ont été organisés au profit des sapeurs pompiers. Il s'agit des différents stages de spécialité programmés de 2010 à 2013.

Par ailleurs, cent cinquante (150) nouveaux sapeurs pompiers ont été recrutés, en 2011, pour renforcer les effectifs de ce corps. En 2012, ils ont été redéployés sur toute l'étendue du territoire en vue de la création de nouveaux postes de secours, en attendant la construction des centres de secours secondaires (Lomé) et régionaux.

Concernant ces projets de construction de centre de secours secondaires dans la ville de Lomé et de centres de secours régionaux de sapeurs pompiers, ils n'ont pas trouvé de financement jusqu'à ce jour. Pourtant les termes de référence, en vue de la recherche du financement, ont été élaborés depuis 2010.

- **Réorganiser le Corps des Gardiens de Préfecture (CGP)**

Le Corps des Gardiens de Préfectures (CGP) a été relevé de la garde des prisons le 22 novembre 2013 par le Corps des Surveillants de l'Administration Pénitentiaire (CSAP). Une étude, en vue de redéfinir les missions de ce corps et de le réorganiser est en cours.

- **Renforcer la Direction de la Protection Civile (DPC)**

Pour renforcer la Direction de la Protection Civile, plusieurs actions ont été mises en œuvre au cours de 2010 à 2013. Il s'agit de :

- l'actualisation du Plan National de Contingence (PNC) et d'Organisation des Secours (ORSEC) chaque année ;
- la présentation du bilan de la gestion des inondations de 2010 ;
- l'évaluation des sites d'accueil des sinistrés ;
- l'organisation des exercices de simulation sur la capacité de réponse du Togo à une pandémie et de l'élaboration du plan de travail stratégique sur 3 à 5 ans dans la gestion des catastrophes ;
- l'élaboration d'un plan de préparation et de réponse aux éventuelles inondations de 2013 ;
- du recyclage à Lomé des équipes d'évaluateurs des sites d'accueil des sinistrés ;
- la formation d'un cadre de la DPC sur la prévention des risques d'incendies et secours en Biélorussie ;
- la formation d'un cadre de la DPC sur la gestion des catastrophes à Singapour.

Un avant-projet de création de l'Agence Nationale de Protection Civile, devant permettre à celle-ci d'offrir de meilleures prestations en matière de protection civile, est en cours de réalisation. Une feuille de route est définie pour sa mise en place.

- **Restructurer le ministère de la sécurité et de la protection civile (MSPC)**

Les projets de décret portant organisation et attributions du département ont été élaborés et envoyés au Secrétariat Général du Gouvernement pour étude.

Ils ont été renvoyés après correction au ministère afin d'y intégrer les différentes observations faites sur le document et de le finaliser.

- **Elaborer la politique publique du ministère**

Le processus d'élaboration de la politique publique du ministère s'est poursuivi avec la validation les 5 et 6 novembre 2013, au cours d'un atelier, de son plan d'action stratégique qui sera ensuite finalisé et vulgarisé courant 2014.

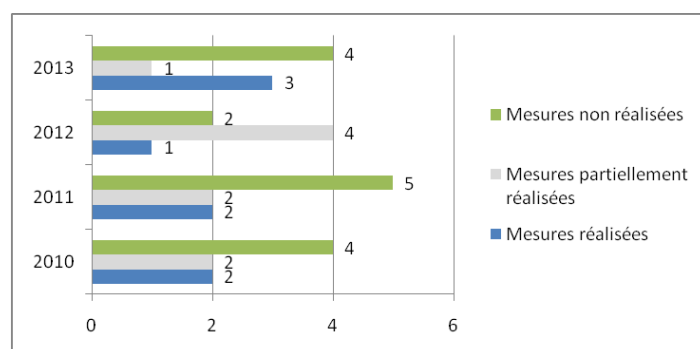
Le document de la politique sectorielle est également en cours de préparation et sera probablement validé au cours de l'année 2014.

12. Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Industrie

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	2	2	1	3
Mesures partiellement réalisées	2	2	4	1
Mesures non réalisées	4	5	2	4
Totaux	8	9	7	8

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

Le METFP a été réorganisé conformément au décret N°2012-006/PR du 7 mars 2012 portant réorganisation des départements ministériels par la prise de l'arrêté n°2013/001/METFP portant organisation des services du ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en date du 04 février 2013 après avoir obtenu le visa du Premier Ministre.

La mesure concernant l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de la formation professionnelle d'insertion a bénéficié d'un financement à hauteur de vingt millions (20 000 000) de FCFA sur le budget d'investissement et d'équipement de l'Etat gestion 2012 grâce à l'appui du Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Reformes et des Programmes Financiers pour réaliser une étude diagnostique devant baliser la voie à l'élaboration de la stratégie. Cette étude diagnostique, confiée au cabinet SOTED-AFRIQUE, a fait l'objet de validation en juin 2013 à Kpalimé.

L'actualisation et/ou l'élaboration des curricula de formation selon l'approche par compétence entreprise par la Direction de la Pédagogie et des Programmes avec la participation effective du monde du travail peut se résumer comme suit:

- ✓ révision et reproduction de programmes de dix filières de formation conduisant au CAP ;
- ✓ révision et reproduction de programmes de treize filières de formation aboutissant au BT ;
- ✓ élaboration et validation des factures d'épreuves de BT et de CAP ;
- ✓ élaboration et validation du guide de rédaction et de présentation des rapports de stage de fin de formation en vue de l'obtention du BT ;
- ✓ élaboration des documents d'accompagnement des programmes de BT Electrotechnique et de BT Génie civil. Il s'agit spécifiquement des guides pédagogiques et d'évaluation.

L'étude devant servir de base à l'élaboration de la carte de développement des compétences techniques et professionnelles a été réalisée en deux phases. Les rapports ont fait l'objet de validation en deux ateliers nationaux à Kpalimé en mai et en septembre 2012.

S'agissant du renforcement des capacités, au total dix cadres (10) sur les quinze prévus (15) ont été formés et certifiés en politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGED) par l'Université Cheik Anta Diop de Dakar en collaboration avec le Pôle d'Analyse Sectorielle de l'UNESCO de Dakar.

La charte de partenariat public/privé en matière de développement de compétences techniques et professionnelles a été élaborée en décembre 2010 et adoptée en mai 2011. La mise en œuvre de cette charte a démarré en 2012 par la mise en place du comité paritaire de suivi-évaluation, la signature de convention de financement avec l'Agence Française de Développement (AFD) et la coopération allemande via GIZ et KfW pour améliorer la formation professionnelle.

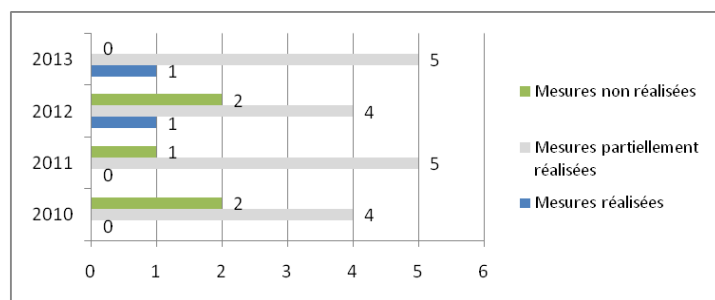
Concernant le FNAFPP, une nouvelle loi adoptée par l'Assemblée nationale le 30 juin 2010 a élargi les zones de financement du FNAFPP.

○ **Secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie**

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	1	1
Mesures partiellement réalisées	4	5	4	5
Mesures non réalisées	2	1	2	0
Totaux	6	6	7	6

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Restructurer le Secrétariat d'Etat**

Les activités de restructuration du département ont été ralenties au deuxième semestre 2013. En effet, suite au dernier remaniement, le ministère de l'industrie, de la zone franche et des innovations technologiques (MIZFIT), a été rattaché au ministère de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'industrie et puis érigé en secrétariat d'Etat. C'est dans cette logique que le décret portant organisation et attribution des départements ministériels et secrétariats d'Etat a été révisé par le secrétariat général du gouvernement (SGG) et amendé par le secrétariat d'Etat chargé de l'industrie. Ce décret va servir de base pour la mise en place des différentes structures du secrétariat d'Etat. L'effectivité de ces textes contribue à relancer les activités dudit Secrétariat d'Etat et promouvoir le développement industriel au Togo.

- **Elaborer et vulgariser les politiques sectorielles**

La politique industrielle a été validée le 18 octobre 2010 et transmise au Secrétariat Général du Gouvernement pour adoption ; des observations ont été faites et leur prise en compte est en cours.

Pour ce qui est des innovations technologiques, l'atelier de validation technique a eu lieu les 18 et 19 décembre 2012. Après la prise en compte des amendements et observations des experts, le document de politique est soumis au ministère pour observations et validation nationale.

Le département s'atèle à la recherche du financement pour l'élaboration de la politique nationale de la propriété intellectuelle au cours de cette année 2014.

- **Mettre en œuvre le code des investissements et vulgariser la loi sur la zone franche**

Le code des investissements et la loi sur la zone franche, ont été adoptés et les textes d'application sont pris par le gouvernement pour l'effectivité de l'agence de promotion des investissements et de la zone France (API-ZF).

Les activités de vulgarisation de la loi sur la zone franche sont effectives et assurées par la direction générale de la zone franche.

- **Elaborer et mettre en œuvre la politique de promotion de la qualité**

Les activités sont prévues pour démarrer au premier semestre 2013. Cependant, faute de financement aucune de ces activités n'a démarré. Les textes organiques qui portent sur les attributions, l'organisation, et le fonctionnement des structures chargées de la promotion de la qualité industrielle ont été déjà amendés par le gouvernement et les observations sont entrain d'être prises en compte. Ce n'est qu'après l'adoption de ces textes que les structures créées (HAUQE, ATOPROQ, ATOMET, ATN, COTAG) se pencheront sur la stratégie à mettre en œuvre pour la promotion de la qualité industrielle au Togo.

Avec l'appui financier et technique de l'union européenne, le document de politique nationale de qualité est élaboré ; les préparatifs pour sa validation sont en cours.

- **Elaborer et mettre en œuvre un programme d'appui et d'assistance aux entreprises industrielles**

Un programme de restructuration et de mise à niveau (PRMN) est en cours d'exécution avec l'appui financier et technique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). L'équipe du PRMN a élaboré un programme national de mise à niveau, mais faute de moyens financiers la phase de mise en œuvre de ce programme n'a pas encore démarré.

Il est prévu une étude diagnostique qui fera un état des lieux sur les entreprises industrielles et la nature de l'assistance à ces dernières. Le département est à la recherche du financement pour la réalisation de ces activités.

- **Elaborer et mettre en œuvre un programme d'incitation à la création d'entreprises industrielles de transformation à grande valeur ajoutée**

Il est prévu une étude de faisabilité pour le premier semestre 2013. Un programme pays est élaboré avec l'appui des experts de l'ONUDI. L'accord de financement par l'ONUDI est signé en novembre 2013. Ce programme est prévu pour démarrer en 2014.

Des études sont en cours pour élaborer un programme des chaînes de valeur des produits à forte valeur ajoutée.

- **Elaborer et mettre en œuvre le budget programme**

Les actions prévues pour le deuxième semestre 2013 ont commencé par la mise en place d'une cellule de budget programme du secrétariat d'Etat chargé de l'industrie.

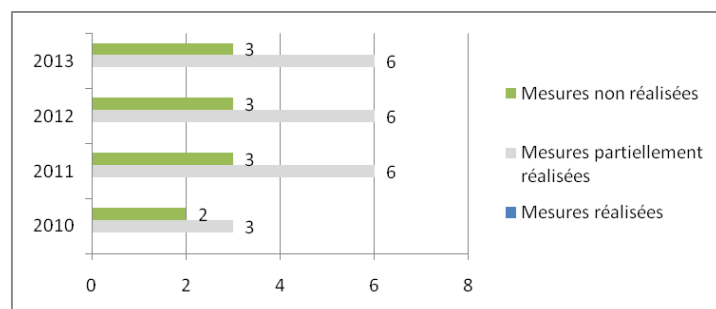
13. Ministère des Travaux Publics et des Transports

A. Volet Travaux Publics

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	3	6	6	6
Mesures non réalisées	2	3	3	3
Totaux	5	9	9	9

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



Sur cette période, l'état de mise en œuvre des réformes du ministère se présente comme suit:

- **Restructurer le ministère**

Cette restructuration a été mise en œuvre et s'est traduite par l'élaboration d'un nouvel organigramme suite à l'audit organisationnel des ministères organisé par la Fonction Publique. Les rapports sont disponibles. L'application des recommandations issues de l'audit n'est pas encore effective.

- **Elaborer la politique sectorielle des transports.**

La mission de la BAD dans le cadre du projet Rond-point Port-Avépozo a mis à la disposition du ministère une enveloppe financière de trois cent soixante-seize millions (376 000 000) francs CFA destinée à l'élaboration d'une politique sectorielle des transports. En effet, le diagnostic a été réalisé et adopté par le comité de pilotage. A ce jour, il reste à finaliser la politique des transports en l'harmonisant aux formats du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire. Le document sera disponible avant la fin juin 2014.

Cette politique prend en compte les transports terrestres, ferroviaires, maritimes et aériens.

- **Renforcer les capacités du ministère**

Cette mesure a été mise en œuvre à travers les actions suivantes :

- a) le renforcement des capacités du personnel ;
- b) l'élaboration d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- c) la création d'une banque de données statistiques et routières ;
- d) la mise en place de l'archivage électronique des documents ;
- e) la création et la dotation en moyens conséquents d'un bureau national d'études, de développement et de contrôle des grands travaux (BNEDCT) ;
- f) le respect des normes techniques de l'UEMOA de construction des routes et des bases d'un système de management de qualité.

- **Renforcer les capacités du personnel**

Dans le cadre de ce renforcement des capacités, quatre, (4) experts et soixante-sept (67) cadres ont été recrutés sur financement de la BAD.

Il s'agit de:

- un expert en entretien routier pour le compte de la DGTP (DER) ;
- un expert en passation des marchés pour également renforcer la DGTP ;
- un expert en planification et suivi évaluation pour le compte de la DGTP (DPESE); et
- un juriste pour appuyer le cabinet du ministère ; et de soixante-sept (67) cadres dont :
 - ✓ quinze (15) ingénieurs en infrastructure routière ;
 - ✓ vingt-cinq (25) techniciens supérieurs en génie civil ;
 - ✓ seize (16) secrétaires de direction ;
 - ✓ trois (3) juristes et huit (8) comptables gestionnaires.

- **Elaborer le manuel de procédures administratives, comptables et financières**

Les prestations d'élaboration du manuel de procédures administratives et financières ont démarré mais sont suspendues en attente du nouvel organigramme issu de l'audit organisationnel.

***Créer une banque de données statistiques et routières**

Pour cette action, certaines formations telles que :

- les relevés de dégradation avec VIZIROAD ;
- les stockages des données dans la base GEOMAP ; et
- les stockages de programmation de l'entretien routier avec GIRR ont été faites.

La DBDR est donc prête pour mener à bien les tâches qui lui sont dévolues. Elle a même déjà effectué les collectes de données pour les campagnes 2012 et 2013.

***Créer et doter en moyens conséquents d'un bureau national d'études, de développement et de contrôle des grands travaux (BNEDCT)**

Les textes juridiques et institutionnels relatifs à cette action sont en cours d'élaboration par un consultant. Ce dossier est géré par la Primature.

Le projet d'arrêté est en étude au Secrétariat Général du Gouvernement.

*** Respecter les normes techniques de l'UEMOA de construction des routes et des bases d'un système de management de qualité**

Pour cette action, une équipe composée de la DGTP, du LNBTP, de BEL et d'experts assistants à la DGTP est mise en place. Elle est chargée de veiller à l'application du respect des normes et à la classification des routes mais ce dernier aspect a connu une suspension provisoire compte tenu de la non disponibilité des acteurs.

- **Renforcer les capacités des PME et les bureaux d'études intervenant dans le BTP**

Cette mesure a connu une mise en œuvre à travers l'élaboration des modules de formations adaptées au besoin des PME et des bureaux d'études en concertation avec leur fédération.

*** Elaborer les modules de formations adaptées au besoin des PME et des bureaux d'études en concertation avec leur fédération**

La formation des PME et des bureaux d'études a été réalisée grâce à un prêt de soixante millions (60 000 000) francs CFA accordé par la BAD pour le recrutement d'un formateur. Après étude de dossier, un formateur a été retenu et le contrat a été signé. Il s'agit du cabinet Kapi Consult. Actuellement le rapport provisoire de prestation est transmis à la DGTP pour observations.

- **Doter le LNBTP de moyens conséquents pour le contrôle de qualités sur les routes, bâtiments et ouvrages d'Art :**

Cela a connu un début de mise en œuvre avec l'appui en achat de certains équipements sur don de la BAD.

- **Mettre en place l'AGERROUTE**

Cette action a connu un début de mise en œuvre. A ce jour, les membres du Conseil d'Administration ont été désignés et ont même tenu plusieurs réunions.

Les mesures et actions n'ayant pas connu du tout un début de mise en œuvre sont les suivants :

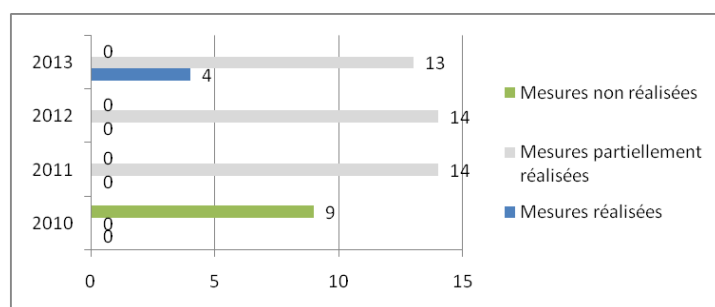
- (i) faire du CERFER un centre de formation par excellence ;
- (ii) l'étude de la faisabilité de construction des routes transfrontalières ; et
- (iii) le classement du réseau national en routes régionales et préfectorales.

B. Volet Transport

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	4
Mesures partiellement réalisées	0	14	14	13
Mesures non réalisées	9	0	0	0
Totaux	9	14	14	17

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



Sur cette période, l'état de mise en œuvre des réformes du ministère se présente comme suit:

- **Restructurer le secteur des Transports**

Un audit opérationnel et organisationnel a permis de définir un nouvel organigramme des structures du secteur. Des insuffisances en ressources humaines ont été relevées et un plan de formation est en cours d'élaboration.

- **Réaliser une étude diagnostique du secteur**

Le document relatant le diagnostic a été élaboré et le document de politique générale est en cours de finalisation.

- **Construction d'un troisième quai et d'une darse au Port Autonome de Lomé**

- ✓ **Projet de construction de la darse**

- l'épi d'arrêt de sable est fini et réceptionné ;
- le décapage du site du projet est fait ;
- les contrats sont signés et les travaux ont commencé. Le taux de réalisation est de 60% pour les grosses œuvres.

- ✓ **Projet de construction du troisième quai**

- le contrat des travaux est signé le groupe VINCI ;
- les travaux de dragage sont terminés ;
- la réalisation de la première partie des terre- pleins est presque achevée ;
- la construction du quai est terminée et les installations des équipements notamment les portiques sont en cours.

- **Construire et réhabiliter les infrastructures routières desservant le Port**

La réhabilitation des infrastructures routières desservant le port a été intégré au projet d'étude sur le développement du corridor logistique du Togo. Le financement des travaux de la voirie intérieure est assuré par la BOAD qui vient de signer les accords de financement.

- **Elaborer et adopter une nouvelle stratégie de la gestion et de l'exploitation des chemins de fer et assurer le suivi de la modernisation de son infrastructure et de sa superstructure**

La réalisation de cette infrastructure a fait l'objet d'un exposé, lors des récentes réunions du Conseil Présidentiel des Investisseurs auprès duquel il est attendu avis pour le lancement d'un avis à manifestation d'intérêt. Cependant, une négociation auprès de la Banque Africaine de Développement (BAD) a abouti à un financement de 250 millions de francs CFA qui va être renégocié pour financer un appui institutionnel au département étant entendu que cette enveloppe semble petite pour couvrir cette réalisation.

- **Proposer des mesures aux fins d'assurer la professionnalisation des Transports routiers**

Suite à l'adoption du document de politique générale et la stratégie du secteur appuyés par des actions prises en compte par le financement, ce document de stratégie intégrera ce volet qui sera soumis à la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement de son exécution.

- **Réaliser des études en vue de l'amélioration du Transport de passagers et des marchandises, de la promotion et du développement du transport urbain et inter urbain**

Idem au point précédent.

- **Renforcer la capacité de gestion du secteur**

* La recherche de financement est en cours pour sa mise en œuvre. Cependant, toutes les opportunités offertes par la fonction publique et d'autres départements pour initier certains agents aux bonnes pratiques ont été saisies lors des séminaires de courtes durées à l'exemple du programme ATHENS ;

* Un appel d'offre est en cours de préparation pour l'informatisation et l'archivage des documents à la Direction des Transports Routiers et Ferroviaire ;

* Dans le cadre du projet d'étude sur le développement du Corridor Logistique du Togo, deux cadres du ministère ont bénéficié chacun d'un mois de formation au Japon. Une autre vague multisectorielle a également pris part à une formation de dix jours ;

* Un cadre de la Direction des Affaires Maritimes a été envoyé en formation au Havre ;

* Un autre cadre a bénéficié d'une formation de vingt (20)

Jours en Chine.

- **Construire l'immeuble devant abriter le Ministère des Transports**

L'appel d'offres a été lancé et les offres ont été reçues et ouvertes le 30 novembre 2012. L'analyse des offres a été faite, mais l'offre a été déclarée infructueuse faute de financement du projet qui avait un coût d'environ 4 milliards de francs CFA.

- **Extension du quai minéralier**

Le Port Autonome de Lomé a commis le bureau INROS LACKNER en vue d'élaborer une étude d'avant projet de conception de l'extension du quai minéralier. Le bureau devra en outre élaborer les bases de consultations (Terme de référence) pour le choix d'un concessionnaire qui devra financer l'extension et gérer le quai.

L'étude de faisabilité du quai minéralier est également prise en compte par le projet d'étude sur le développement du Corridor logistique du Togo que réalise l'équipe d'étude de l'Agence Japonaise de la Coopération Internationale, (JICA). Cette étude a constaté l'insuffisance du poste d'accostage des tankers et a recommandé une autre étude pour le prolongement du quai pour y ajouter un deuxième poste.

- **Elaborer et faire adopter le code de la marine marchande et le code de la route**

L'avant projet de code de la marine marchande a fait l'objet de lecture validé en atelier le 24 mai 2012.

Le document finalisé est transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour son adoption en conseil des ministres.

En ce qui concerne le code de la route, la partie législative a été adoptée en conseil des ministres et votée par l'Assemblée Nationale.

- **Relever le niveau de compétitivité du Port Autonome de Lomé par rapport aux autres ports de la sous-région**

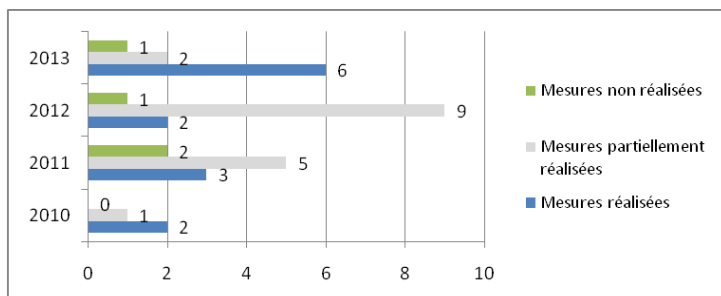
Le plan directeur récemment élaboré en perspective de l'évolution des activités portuaires a énoncé un certain nombre de recommandations et des actions ne vont pas tarder à être mises en œuvre. La mise en place du guichet unique a commencé.

14. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	2	3	2	6
Mesures partiellement réalisées	1	5	9	2
Mesures non réalisées	0	2	1	1
Totaux	3	10	12	9

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Restructurer le ministère**

- ✓ ***Nouvel organigramme***

Cette réforme s'inscrit dans le cadre plus général de la réforme de l'administration togolaise, pilotée par le Secrétaire Général du Gouvernement (SGG). Conformément aux dispositions du décret n° 2012-006 / PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels, le nouvel organigramme du MAEP, et le plan d'effectif du personnel sont rendus opérationnels par arrêté n° 042/13/MAEP/Cab/SG du 06 juin 2013. Les procédures de nomination des cadres aux différents postes de travail sont en cours. Un nouvel organigramme est en cours de finalisation.

- ✓ ***Informatiser la gestion technique et fiduciaire***

A ce niveau, les logiciels Tom²monitoring, Tom²pro et Tommarché ont été acquis pour respectivement le suivi-évaluation, la gestion financières et la passation des marchés des projets en cours de mise en œuvre dans le département. Ces nouveaux logiciels sont de façon générale appréciés par les utilisateurs. Toutefois, un certain nombre de difficultés sont rencontrées dans l'utilisation de ces logiciels notamment le Tom²monitoring, où les équipes techniques de suivi-évaluation ont toujours des difficultés dans la consolidation des résultats des projets. Pour ce faire, un autre logiciel est aussi en test dans le département pour permettre la levée de ces difficultés rencontrées pour les deux premiers. Il s'agit du logiciel "Ruche".

- ✓ ***Restructurer la filière café cacao au plan administratif***

Les activités menées dans ce cadre se résument aux trois points suivants :

- remodelage et renforcement du dispositif de conseil agricole café/cacao (réorganisation de l'UTCC et de la FUPROCAT) ;
- mise en route du processus de création d'une véritable interprofession gestionnaire de la filière avec l'implication de tous les acteurs (collège des transporteurs des banques, services techniques, Etat, organisation de producteurs) dans le cadre de la mutation du Comité de Coordination pour les Filières Café et Cacao (CCFCC) en Conseil Interprofessionnel des Filières Café et Cacao (CIFCC) ;

- mise en route du processus de création d'un fonds de développement de la filière café cacao.

Dans le cadre du Projet d'appui au secteur agricole (PASA), une équipe mixte de techniciens de l'UTCC et de la FUPROCAT a été mise en place pour appuyer la relance de la filière café cacao.

- **Politique du secteur agricole**

- Financée par la Banque africaine de développement (BAD), la Politique Nationale de Développement Agricole du Togo (PNDAT) a été validée les 22 et 23 Novembre 2012. Le processus de son d'adoption en conseil des Ministres est enclenché depuis 2013 ; parallèlement à ce processus, un financement additionnel de la BAD et du gouvernement a permis de lancer le processus d'élaboration du plan d'actions de la politique.
- En outre, le département a élaboré et adopté la politique sous sectorielle de mécanisation agricole.
- Le processus d'élaboration de la stratégie de recherche est en cours.
- Enfin, pour l'organisation des journées thématiques relatives aux différentes politiques du secteur agricole, des thèmes sont identifiés et les TDR élaborés. La tenue de ces journées thématiques a été effective avec un total de 3 journées au cours de l'année 2013.

- **Mettre en œuvre le CDMT sectoriel et la Gestion Axée sur les Résultats**

Dans le cadre du suivi de l'analyse des dépenses publiques du secteur agricole, le projet de rapport final de l'étude d'analyse de base des dépenses publiques dans le secteur agricole au Togo a été transmis au secrétariat du gouvernement. Par contre, le CDMT 2012-2014 est élaboré.

La gestion axée sur le Résultat (GAR) est effective avec à la clé la validation du manuel GAR et la mise en œuvre des axes prévus à savoir la sensibilisation de tous les acteurs concernés dans les cinq régions administratives du pays.

- **Mettre en place un mécanisme de financement adéquat du monde rural**

Après la validation du rapport d'une étude sur les mécanismes de financement des ruraux, un comité est mis en place pour réfléchir sur l'opérationnalisation du Fonds national d'appui institutionnel agricole (FNAIA) et de création d'une banque agricole.

Ledit comité a rédigé le manuel de procédures de gestion et la loi d'application dudit Fonds en remplacement de celle qui régissait le Fonds national d'appui institutionnel agricole (FNAIA). Les procédures de présentation de ladite loi au gouvernement pour son adoption par l'Assemblée nationale est en cours.

Dans le cadre des activités du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA), des acteurs ont bénéficié d'appuis financiers à travers le fonds compétitif ainsi que des fonds de warrantage.

- **Relancer la filière cotonnière de manière durable**

La vision stratégique de la filière coton a été adoptée en janvier 2013. La mise en œuvre de cette stratégie est prise en compte par le PASA.

- **Adopter la stratégie en matière d'intrants agricoles**

En vue de la formulation d'un mécanisme adéquat de subvention publique et du renforcement du réseau de distribution des engrais par le secteur privé, une étude du secteur des engrais a été réalisée et validée le 12 décembre 2013. Une Task force constituée de tous les acteurs du secteur est mise en place et réfléchit sur ce mécanisme en lien avec les recommandations de l'étude.

- **Recensement national de l'agriculture**

Lancé officiellement le 17 février 2012 à Lomé par le Premier Ministre d'alors, six étapes ont été programmées pour cette activité.

A ce jour, les 4 premières phases de l'opération sont achevées et le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche par le biais de la Direction des Statistiques agricoles, de l'Informatique et de la Documentation s'emploie à la mise en œuvre des deux dernières étapes. Les rapports de ces premières phases sont disponibles et accessibles sur le site 'www.countrystat.org'.

- **Professionaliser les Organisations Paysannes**

Le processus de mutation des Organisations Paysannes aux niveaux des filières coton, café cacao, céréales a démarré et se poursuit, conformément aux directives de l'OHADA sur les sociétés coopératives. A ce jour, 655 coopératives se sont conformées à cette réforme.

Au niveau de la plateforme des organisations paysannes, la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes CTOP s'est réorganisée en renouvelant son Conseil d'Administration avec la mise en place de trois (03) groupes thématiques. De même, le collège des jeunes et des femmes agriculteurs a été renforcé.

- **Adopter l'approche sectorielle**

Le département de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche a entamé le processus d'approche sectorielle depuis un bon moment avec l'appui technique de la FAO. Cela se poursuit actuellement avec le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs du secteur agricoles, basé sur l'organisation et le fonctionnement des filières agricoles.

- **Dynamiser les Chambres d'agriculture**

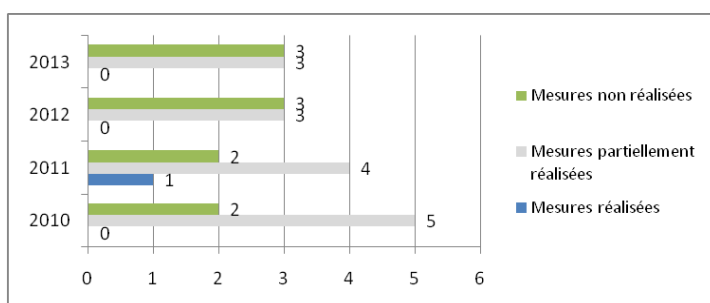
La nouvelle loi votée le 26 Mai 2011 est passée en troisième lecture en Conseil des Ministres. Le décret d'application de la nouvelle loi est à l'étude.

15. Ministère des Droits de l'Homme, de la Consolidation de la Démocratie chargé de la mise en œuvre des Recommandations de la CVJR

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	1	0	0
Mesures partiellement réalisées	5	4	3	3
Mesures non réalisées	2	2	3	3
Totaux	7	7	6	6

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Réorganiser le ministère**

Dans le cadre du processus de réforme et de modernisation de l'administration publique, le ministère a fait l'objet d'un audit stratégique et organisationnel réalisé par le cabinet CAPROD au dernier trimestre 2012 en vue d'améliorer les capacités fonctionnelles du département. A l'issue de cet audit, un projet d'arrêté portant organisation et fonctionnement du ministère a été élaboré et transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour observations.

- **Contribution du ministère à la mise en œuvre des recommandations de la CVJR**

Pour juguler les crises émaillées de violations des droits de l'homme qu'a connues le Togo, les autorités togolaises ont mis en place la Commission Vérité Justice et Réconciliation. Créée le 29 mai 2009, cette institution, après trente-quatre mois de travail a remis son rapport final accompagné de soixante-huit recommandations. Parmi ces dernières figurent la création du Haut-commissariat à la Réconciliation, au Renforcement de l'Unité Nationale.

- **Améliorer le cadre normatif des droits de l'homme.**

Pour mieux assurer la protection des droits des personnes en conflits avec la loi, des avant-projets de la loi de code pénal et de procédure pénale ont été élaborés et sont en cours d'adoption. Le premier est transmis à l'Assemblée Nationale alors que le second fera l'objet d'adoption en conseils des ministres. Afin de permettre aux justiciables d'avoir un accès équitable à la justice, une loi d'aide juridictionnelle a été élaborée et adoptée le 24 mai 2013. Cette loi qui sera complétée par

un décret d'application, permettra d'améliorer l'accès des détenus à la justice et de désengorger les prisons du Togo.

De même, pour harmoniser sa législation avec ses engagements internationaux en matière des droits de l'homme, le Togo a ratifié le protocole facultatif contre la torture en juillet 2010. Cette ratification fait ainsi obligation à notre pays de mettre en place un mécanisme national de prévention de la torture. Ce mécanisme a été créé et est logé à la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH). Pour permettre à la CNDH d'être apte à jouer convenablement le rôle de mécanisme national de prévention de la torture, le ministère des droits de l'homme, en collaboration avec la CNDH, le Haut-commissariat aux Droits de l'Homme (HCDH) et le projet Atlas de la torture a élaboré et adopté un avant-projet de loi le 19 juin 2013 qui est transmis au Secrétariat Général du Gouvernement.

Par ailleurs, pour honorer ses obligations internationales en matière de droits de l'homme, le Togo a présenté en 2010 son rapport sur la convention contre la torture. Les 06 et 10 octobre 2011, le ministère des droits de l'homme a présenté devant le conseil des droits de l'homme à Genève, le premier rapport national de l'Examen Périodique Universel (EPU). En juin 2013, le rapport sur les droits économiques et sociaux culturels a été présenté au comité.

- **Mettre en œuvre la stratégie de consolidation de la démocratie**

Dans cette optique le ministère a effectué des voyages d'études au Ghana, au Kenya et en Afrique du Sud afin de capitaliser leurs expériences en matière d'architecture de la paix et de stratégies de prévention des conflits. Un draft de mise en place d'une infrastructure de paix a été élaboré avec l'appui du PNUD.

- **Mettre en œuvre la stratégie d'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme**

De 2008 à 2013, le ministère a porté la dénomination de ministère des droits de l'homme, de la consolidation de la démocratie et de la formation civique. Au cours de cette période, le ministère a mené des activités d'éducation à la citoyenneté en direction des élèves des établissements scolaires publics et des taxi-motos. Le ministère a élaboré et validé techniquement le projet de politique d'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme.

- **Intégrer l'approche basée sur les droits de l'homme**

Des ateliers de formation sur le concept de l'approche ont été réalisés. Ces formations devraient être suivies de l'élaboration d'un plan d'intégration de l'ABDH dans les programmes et politiques de développement. Cela n'a pas été effectif pour des raisons liées au recrutement d'un consultant.

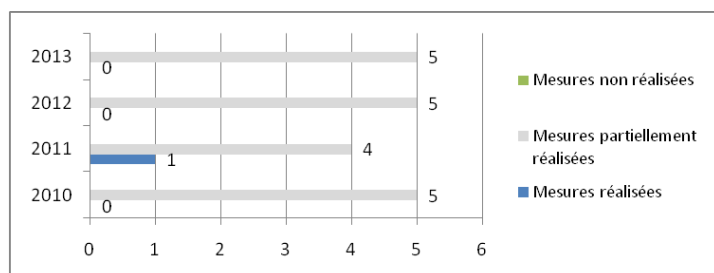
16. Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	1	0	0
Mesures partiellement réalisées	5	4	5	5

Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	5	5	5	5

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Réorganiser le ministère**

Sur ce point le Ministère a fait l'objet d'un audit stratégique et organisationnel en 2013 par un groupement de Cabinets d'Etudes CAPRAD/MGP-Afrique. Le rapport d'audit a été validé en Conseil des Ministres. Les principales recommandations sont traduites par un arrêté d'organisation élaboré et en cours de validation.

- **Mettre en œuvre les textes relatifs à la concurrence au Togo.**

Cette réforme, d'ordre institutionnel et réglementaire, couvre les activités telles que :

- la construction des infrastructures de marché dans différentes villes de l'intérieur du pays ;
- la construction des bâtiments de la Direction Régionale de Direction du Commerce Intérieur et de la Concurrence de Sokodé ;
- la réfection des bâtiments de la Direction du Commerce Intérieur et de la Concurrence de Lomé.

Sur le plan réglementaire, les inspecteurs et les contrôleurs veillent à l'application de la loi n°0011 du 28 décembre 1999 portant concurrence au Togo et ses textes d'application notamment :

- le décret n°2011-03 du 05 janvier 2011 fixant les modalités de gestion des sachets et emballages plastiques au Togo et ses textes d'application ; un comité de gestion national de suivi-évaluation de gestion de la filière des sachets et emballages biodégradables ou non est mis en place à cet effet ;
- l'arrêté interministériel n°003/MDPRCPSP/MS/MAEP du 10 avril 2009 relatif à la mise sur le marché des denrées alimentaires ;
- l'arrêté N°12/09/MIAIT/MEF/MTPT/MDPRCPSP du 27 juillet 2009 portant réglementation de la fabrication et de l'importation des fers à béton en République togolaise.

Dans ce cadre, les contrôles de qualité des produits sur le marché ont permis de saisir une grande quantité de produits contrefaits et périmés avec des dates de fabrication expirées ou falsifiées. Le département organise à chaque début d'année une opération de destruction de ces produits impropres à la consommation. Cette destruction se fait publiquement en présence des représentants de différents ministères et des journalistes publics et privés afin de sensibiliser davantage la population.

- **Élaborer et mettre en œuvre la politique commerciale**

Les différentes étapes qui ont marquée cette réforme sont :

- l'élaboration du document de politique commerciale par un consultant commis à cet effet ;
- l'adoption de la politique commerciale en 2012 ;
- la validation des plans d'action opérationnels de la Politique nationale de développement du commerce (PNDC) et de l'Etude diagnostique pour l'intégration du commerce (EDIC) du Togo au cours d'un atelier les 13 et 14 février 2014.

- **Contribuer à l'amélioration du climat des affaires**

Les travaux réalisés dès lors pour la mise en place du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) se résument en des actions suivantes :

- la mise en place d'un comité de pilotage ;
- le recrutement d'un consultant ;
- les voyages d'étude des autorités ;
- la signature du contrat avec un opérateur retenu pour la mise en place du GUCE,
- dont le lancement officiel a eu lieu le jeudi 20 février 2014.

En outre, un Centre de référence de l'OMC est installé et opérationnel au ministère.

Après sa signature le 04 novembre 2010, les activités suivantes ont été réalisées pour rendre applicable la Charte des PME/PMI :

- la vulgarisation de la charte des PME/PMI à Lomé et dans les 05 chefs-lieux de région ;
- la mise en place d'un comité de suivi de la charte des PME/PMI composé des acteurs impliqués ;
- la tenue d'un atelier à la CCIT pour le lancement officiel de la campagne d'adhésion à la charte.

Par ailleurs, une tournée de sensibilisation et d'information des opérateurs économiques sur les réformes d'amélioration du climat des affaires, en l'occurrence la Charte des PME/PMI a été effectuée sur Anié, Kéto et Cinkassé.

Les services de la CCIT ont été décentralisés à travers la mise en place des délégations régionales comme suit :

- région maritime (Tsévié) ;
- région des plateaux (Atakpamé) ;

- région centrale (Sokodé) ;
- région de la Kara (Kara) ;
- région des savanes (Dapaong).

S'agissant du Centre de Gestion Agrée pilote (CGA), les travaux suivants ont été également réalisés :

- la chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) a été autorisée à créer des Centres de Gestions Agrées (CGA) par arrêtés n°116/MEF/SG/DGI du 05 avril 2012 ;
- le 30 octobre 2012 a eu lieu à la CCIT, l'Assemblée Générale du CGA pilote du Togo. Au cours de cette assemblée, les statuts et le règlement intérieur ont été adoptés et un bureau provisoire a été élu. Les locaux qui doivent abriter le CGA sont disponibles au niveau de la CCIT et le matériel et mobilier de bureau acquis. Le responsable du CGA est nommé ;
- une Cour d'Arbitrage du Togo (CATO) est mise en place à la CCIT pour régler les conflits entre les opérateurs.

Au niveau du Centre de formalités des entreprises, il y a eu :

- adoption le 07 mars 2012 du décret N°2012-008/PR modifiant le décret 2000 créant le Centre de formalités des entreprises (CFE) avec une réduction des procédures à trois, les formalités pour la création d'entreprise au Togo (immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) au greffe du tribunal de Lomé, déclaration de l'entreprise à l'administration fiscale et inscription à la caisse nationale de sécurité sociale/l'inspection de travail et des lois sociales) ;
- adoption le 13 avril 2012 de l'arrêté d'application N°011/MCPSP/CAB/DPSP pour simplifier les formalités et réduire de moitié les frais de création d'entreprises (34 400 FCFA pour les personnes physiques et 61 250 FCFA pour les personnes morales) ;
- nomination le 14 novembre 2012 du directeur du CFE avec pouvoir de signature de tous les documents du CFE.

Toutes ces actions de réformes portent le délai actuel de création d'entreprises au Togo en 24 heures.

• **Dynamiser le secteur de la métrologie et du conditionnement**

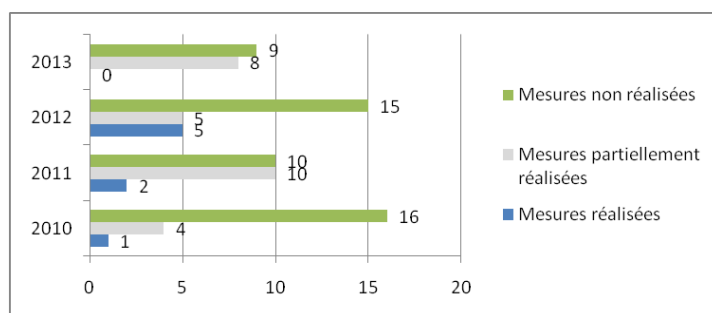
Cette réforme, compte tenu du manque de moyens financiers, n'a pas pu être réalisée. Seuls les bâtiments de la Direction du Conditionnement et de la Métrologie Légale (DCML) ont été aménagés.

17. Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	1	2	5	0
Mesures partiellement réalisées	4	10	5	8
Mesures non réalisées	16	10	15	9
Totaux	21	22	25	17

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Réorganiser le ministère**

- ✓ *Adopter et mettre en œuvre le nouvel organigramme*

L'arrêté ministériel qui met en œuvre le nouvel organigramme est élaboré

- ✓ *Créer et opérationnaliser l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED)*

Un appui financier de l'Union Européenne sur 4 ans à travers le PAI 2 accompagne ce processus

- **Planification à moyen et long terme**

- ✓ *Elaborer le schéma national d'aménagement du territoire*

Du 26 octobre au 1^{er} novembre 2013 s'est tenu à Kpalimé, l'adoption du draft 0 du document cadre méthodologique du schéma national d'aménagement du territoire. A la suite de cette activité, le document cadre méthodologique du schéma national d'aménagement du territoire a été finalisé et rendu disponible. Sur financement de la BAD, le processus de géoreférenciellement des infrastructures socioéconomique est en cours de réalisation (décembre).

- ✓ *Elaborer et adopter les textes d'application de la loi cadre sur l'aménagement du territoire*

Les textes d'application de la loi cadre sur l'aménagement du territoire ne seront élaborés et adoptés qu'après l'adoption en Conseil des Ministres et le vote à l'Assemblée Nationale de la loi cadre sur l'aménagement du territoire.

- **Rendre efficace l'aide publique au développement**

- ✓ ***Adopter la politique nationale de l'aide publique au développement***

Le document a été transmis au Secrétariat Général du Gouvernement au mois de juillet 2012 pour son adoption en Conseil des Ministres.

- ✓ ***Elaborer un manuel de procédure en matière de programmation des investissements***

Dans le cadre de l'appropriation nationale de l'approche GAR (Gestion axée sur les résultats) à travers la chaîne PPBESE (Planification, Programmation, Exécution Budgétisation et Suivi-Evaluation), une retraite de finalisation des guides de programmation sectorielle et de suivi de la mise en œuvre des investissements publics s'est tenue du 19 au 22 septembre 2011 à Kpalimé. Les documents sont disponibles et attendent d'être validés à un atelier national.

- ✓ ***Mettre en œuvre le plan d'action de Busan***

Le rapport de l'enquête de suivi de l'Accord de Partenariat de Busan (RE-APB) a été élaboré et présenté au cours de la réunion du Comité Etat-donateurs du 28 novembre 2013. Ledit rapport a fait l'objet d'une réunion particulière des différents partenaires financiers (donateurs) le 05 décembre 2013 pour que chacun s'accorde sur son contenu (validation des données). A la suite de cette réunion, les observations faites ont été prises en compte et le document finalisé a été transmis au Secrétariat du Partenariat Mondial le 13 décembre 2013.

- ✓ ***Faciliter le fonctionnement du Comité Etat-Donateurs***

La réunion du Comité Etat-Donateur du dernier trimestre 2013 s'est tenue le 28 novembre 2013.

- **Renforcer les capacités du MPDAT et des sectoriels**

- ✓ ***Elaborer le Plan de renforcement des capacités***

Le plan de renforcement des capacités n'est pas encore disponible.

- ✓ ***Former les agents de la DPD ; DB ; DFCEP ; DCF ; DGTCP et les sectoriels à la programmation des investissements***

Le programme de formation n'a pas encore démarré.

- ✓ ***Renforcer les capacités de planification, de programmation, budgétisation, de suivi et de l'évaluation à l'échelon régional des Directions Régionales du Développement et de l'Aménagement du Territoire (DRDAT) et formuler une stratégie nationale de Suivi-évaluation des programmes et projets de développement***

Le guide méthodologique d'élaboration des différents outils de la chaîne-planification-programmation-budgétisation-exécution-suivi-évaluation (PPBESE) a été élaboré suite à une retraite organisé à Atakpamé du 07 au 11 janvier 2013. La relecture de ce guide a été faite au mois

de juin 2013. La validation dudit guide s'est faite au cours d'un atelier tenu à Lomé du 26 au 27 septembre 2013. Il est prévu le passage dans les ministères sectoriels et au niveau régional, des cadres de la Direction de la Planification du Développement (DPD) pour renforcer les capacités des agents sur ces différents outils de la chaîne.

✓ **Disséminer le Plan d'action d'Istanbul**

La Direction de la Coordination du Développement a élaboré et envoyé au Bureau du Haut Représentant des PMA, le rapport d'état d'intégration du Programme d'Action d'Istanbul dans la stratégie nationale de développement. Le processus d'identification des indicateurs de suivi de la mise en œuvre du Programme d'Istanbul est en cours.

- **Produire et disséminer les données statistiques sur la population et les données socio-économiques**

✓ **Réaliser l'Enquête Démographique et de Santé du Togo (EDST)**

Le 08 novembre 2013, le Gouvernement a procédé au lancement officiel de la troisième Enquête Démographique et de Santé au Togo (EDST-3). Cette enquête fait suite aux deux précédentes enquêtes EDST réalisées en 1988 et 1998. La particularité de cette enquête se situe dans le fait qu'elle est couplée avec le MICS5.

Les résultats de l'enquête EDST-3 permettront au Gouvernement d'évaluer en amont les progrès réalisés depuis près de 14 ans dans le domaine socio-sanitaire, par rapport aux résultats de l'EDST-2 et les investissements qui ont suivi, plus particulièrement dans le domaine de la santé des femmes et des enfants.

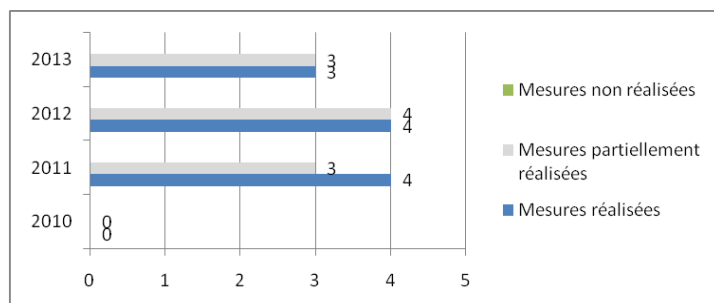
Au-delà de cet enjeu, les résultats de cette enquête constitueront les indicateurs de référence pour le suivi-évaluation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) et des Objectifs du Millénaire pour le Développement pour le (OMD). Ces résultats serviront également de données de référence pour évaluer dans les prochaines années l'impact social du DSRP-II.

18. Ministère de l'Equipeement Rurale

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	4	4	3
Mesures partiellement réalisées	0	3	4	3
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	0	7	8	6

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

✓ **Volet eau et assainissement**

L'Etat de mise en œuvre des mesures du volet eau et assainissement durant l'année 2013 se poursuit comme suit :

- **Restructurer le ministère**

L'arrêté de réorganisation du ministère est disponible.

- **Adopter les textes d'application de la loi portant code de l'eau**

Le processus est en cours. Sur les quinze (15) projets de décrets élaborés, onze (11) sont adoptés en conseil des ministres.

- **Définir la politique publique d'assainissement liquide collectif**

La politique sectorielle d'assainissement liquide et collectif est élaborée et validée en atelier.

- **Mettre en place le système d'information sur l'eau**

L'étude de faisabilité est achevée et le rapport validé en atelier.

- **Actualiser le budget programme et le cadre des dépenses à moyen termes (BP/CDMT)**

L'actualisation du budget programme et du cadre des dépenses à moyen termes (BP/CDMT) version UEMOA (2014-2016) avec le projet de contrat de performance du ministère a été réalisée.

- **Vulgariser le code de l'eau**

L'exécution de cette mesure est reportée sur l'exercice 2014.

✓ **Volet infrastructures rurales**

L'Etat de mise en œuvre des mesures du volet infrastructures rurales se poursuit comme suit :

- **Mettre en œuvre les programmes nationaux sur les pistes rurales**

Les travaux de construction d'ouvrages et ceux d'entretien et d'élimination des points critiques sur les pistes rurales pour la gestion 2012 sont à la phase de réception provisoire.

❖ **MESURES PARTIELLEMENT REALISEES**

- Elaboration du cadre stratégique de la mise en œuvre de la politique sous sectorielle des Infrastructures Rurales

Le document de politique sous sectorielle de mécanisation agricole au Togo a été élaboré avec l'appui de la FAO et le crédit destiné à l'élaboration d'une stratégie pour la mécanisation agricole et de son plan d'actions sera utilisé pour la validation dudit document de politique.

Le comité de réflexion sur le foncier rural a été érigé en comité national et il bénéficie d'un appui de l'AFD. Un bureau d'études a été recruté pour la circonstance et a produit un document d'orientation pour la mise en place d'une feuille de route sur la sécurisation foncière. Ce document a été validé au cours d'un atelier regroupant l'ensemble des acteurs.

➤ Mise en œuvre des programmes nationaux de maîtrise de l'eau

Dans le cadre du programme national d'aménagements de petits périmètres et de bas-fonds, le marché relatif à « l'aménagement et construction des retenues et prises d'eau sur 24 sites » a été annulé pour indisponibilité de données. En effet, notre pays a une bonne expérience des grands périmètres bien localisés (PARTAM, PBVM etc.). Mais les interventions de type petits périmètres disséminés sur tout le territoire sont une innovation. Pour en optimiser l'exécution, il a été demandé au service technique de mieux orienter les futurs prestataires, notamment en développant davantage les études d'ingénierie d'avant projets sommaires et d'avant projets détaillés.

Le financement ayant été reconduit, l'ensemble des activités est reprogrammé pour 2014.

L'arrêté n°010/2013/MDMAEPIR/CAB portant création, organisation, gestion et fonctionnement du projet de développement rural de la plaine de Djagblé (PDRD) a été pris, de même que les arrêtés n°08/2013/MDMAEPIR/CAB et n°07/2013/MDMAEPIR/CAB portant respectivement nomination du personnel cadre et du Directeur de l'unité de gestion dudit projet.

Le projet est en cours d'exécution et devrait connaître sa phase active en 2014.

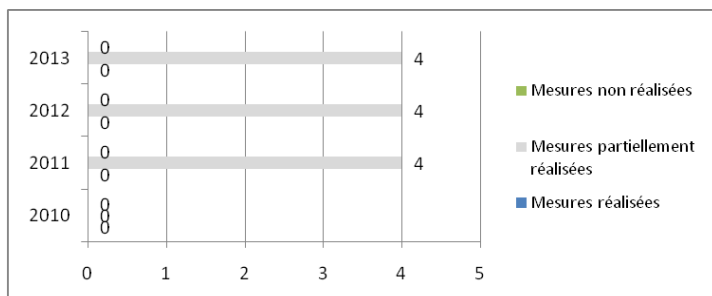
Toutes les études prévues dans le cadre de la préparation du PATA-Oti sont achevées et la phase de recherche de financement devrait commencer en 2014.

19. Ministère de la Fonction Publique

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	0	4	4	4
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	0	4	4	2

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

• Renforcer les capacités de l'administration publique

La formation d'un certain nombre d'agents a été réalisée dans des domaines variés à travers la mise en œuvre des plans de formation issus des audits stratégiques et organisationnels des ministères et institutions et à travers la mise en place d'une stratégie de mobilisation des compétences de la diaspora. Il est plus spécifiquement question de :

- 4 études de faisabilité sur le recours aux compétences de la diaspora ont été réalisées, les rapports sont disponibles ;
- la formulation d'une stratégie de mobilisation de la diaspora a été réalisée, le rapport est disponible ;
- recours à la diaspora : coût estimatif : 6 millions d'euros ;
- recours aux retraités : coût estimatif : 3.000.000 d'euros ;
- formation de 5 techniciens en administration « oracle » et « développement java » ;
- formation du personnel en administration réseau et des serveurs sous linux ;
- formation de 68 agents de la fonction publique en bureautique ;
- élaboration d'un rapport d'étape en ce qui concerne la formulation du nouveau programme de renforcement des capacités, le rapport est disponible.

Hormis les recrutements effectués dans les secteurs de l'éducation et de la santé, il n'y a plus eu de recrutement dans aucun autre secteur pendant les trois dernières années.

La normalisation des dossiers administratifs marquée par le dénombrement des agents publics en novembre 2011, est en phase de finalisation avec la mise en place progressive du système de gestion du personnel administratif (SGPA) et du fichier unique de référence (FUR) fonction publique/solde.

Le volet évaluation des besoins prioritaires de formation et mise en œuvre des plans sectoriels pour la remise à niveau des agents publics est aujourd'hui largement pris en compte par le projet de renforcement des capacités pour un développement durable piloté par le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG).

• Mettre en œuvre la stratégie de communication sur la réforme

Les journées portes ouvertes sur le MFP ont été organisées en 2011 et 2012. Parallèlement, il y a eu l'organisation des initiatives « administration rapide de proximité » dans certains ministères comme le ministère de la protection civile et le ministère de la justice.

- **Redéfinir et rationaliser les missions des structures et les normes juridiques**

- Sur les audits organisationnels des ministères et institutions, une trentaine de ministères et institutions ont été audités ; il s'agit plus exactement de 29 ministères et institutions.

Au plan normatif, des décrets sont pris en conseil des ministres :

- le décret n° 2011-178/PR du 07 décembre 2011 fixant les principes généraux d'organisation des départements ministériels ;
- le décret n° 2012-004/PR du 29 février 2012 relatif aux attributions des ministres d'Etat et ministres ;
- le décret n°2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels ;

A ces décrets, il faut ajouter les arrêtés portant organisation interne des services des différents départements ministériels sont en cours d'élaboration.

Au titre de la rationalisation des ressources humaines, des plans ont été élaborés :

- des plans de recrutement ;
- des plans de redéploiement ;
- des plans de formation à caractère transversal et spécifique.

Une nomenclature des profils et des postes à occuper par les agents a été clairement définie.

Par ailleurs, la loi n°2013-002 portant statut général de la fonction publique togolaise a été élaborée, votée par l'Assemblée Nationale et promulguée le 21 janvier 2013 :

- le projet de loi portant système de protection sociale a abouti à la création d l'Institut national d'assurance maladie (INAM) ;
- le projet de loi portant code de pension a été élaboré ;
- le projet de décret d'application du statut général de la fonction publique est élaboré et transmis au Secrétariat général du Gouvernement pour adoption ;
- une nouvelle grille salariale est proposée.

- **Opérationnaliser l'Intranet gouvernemental**

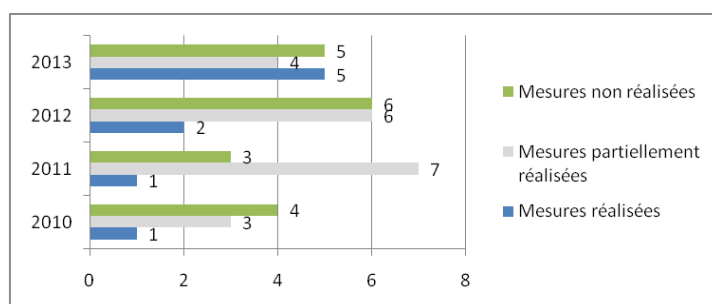
- Près de six cents (600) comptes d'adresses électroniques ont été créées ;
- les portails web des ministères et institutions pilotes (Fonction Publique, Finances, Affaires Etrangères, Planification du Développement, Secrétariat Général du Gouvernement) sont en passe d'être opérationnels ;
- un comité ad' hoc chargé d'élaborer la politique nationale en matière d'archivage et de documentation au Togo, a été mis en place ;
- ce comité a effectué un benchmarking à Dakar (Sénégal) et à Alger (Algérie) en vue de s'inspirer des pratiques en cours dans ces domaines ;
- un cahier des charges de la formation des archivistes et documentalistes a été élaboré.

20. Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	1	1	2	5
Mesures partiellement réalisées	3	7	6	4
Mesures non réalisées	4	3	6	5
Total	8	11	14	14

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

❖ MESURES REALISEES

- **Exécuter les schémas directeurs par l'implantation et l'ouverture de la voirie primaire de 15 villes :**

Les schémas directeurs de deux localités sont exécutés par l'implantation et l'ouverture de la voirie primaire de voie de plus de 30 mètres d'emprises à Kpalimé, Tsévié, Kara, Atakpamé et à Dapaong.

- **Elaborer les études de création de la Banque de l'Habitat du Togo avec toutes les parties prenantes**

Un consultant a été recruté à cet effet et l'étude est réalisée durant la période de juillet 2013 à février 2014.

- **Elaborer et réviser les schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme dans vingt (20) villes de plus de cinq mille (5 000) habitants**

Les schémas directeurs des localités à savoir : Badou, Sotouboua, Tsévié, Défalé, Elavagnon, Mandouri, Kabou, Anié, Cinkassé et Pagouda sont révisés au cours de la période de juillet 2011 à mars 2014.

- **Réviser le règlement intérieur de l'ordre des géomètres**

Le règlement intérieur de l'ordre des géomètres est révisé et les problèmes internes réglés.

❖ **MESURES PARTIELLEMENT REALISEES**

• **Restructurer le ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat**

Le ministère chargé de la fonction publique a recruté un cabinet international, qui a fait la restructuration et les documents sont déposés au secrétariat général du gouvernement pour adoption en Conseil des ministres.

• **Elaborer et faire adopter le Code foncier moderne**

L'avant-projet de code foncier a été élaboré. Le séminaire d'imprégnation et d'appropriation par les cadres du ministère, les membres du comité de suivi et autres personnes ressources a eu lieu à Atakpamé en octobre 2013.

S'agissant des ateliers régionaux de validation dans les cinq chefs-lieux de régions du Togo, il faut noter que ces séances ont eu lieu au cours de la période de novembre 2013 à février 2014.

L'atelier national de validation est prévu en juin 2014.

• **Elaborer et faire adopter la politique de l'habitat et du développement urbain au Togo**

Un consultant est recruté à cet effet et les travaux sont en cours. Le document sera validé en juin 2014 et soumis au conseil des ministres pour adoption.

• **Mettre en place le mécanisme du processus de suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale de logement**

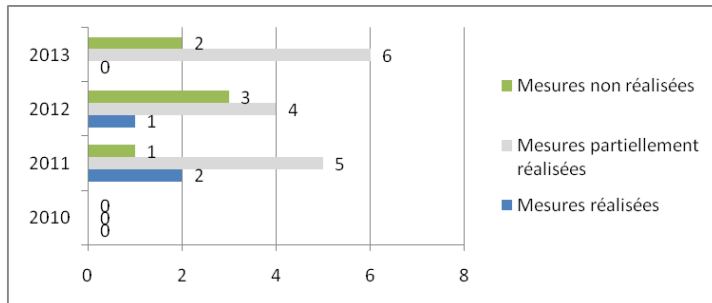
Les textes réglementaires d'expropriation pour cause d'utilité publique sont entrain d'être pris pour les localités identifiées pour la construction des logements sociaux.

21. Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	2	1	0
Mesures partiellement réalisées	0	5	4	6
Mesures non réalisées	0	1	3	2
Totaux	0	8	8	8

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Restructurer le ministère des affaires étrangères et de la coopération**

Le projet d'arrêté portant organisation et fonctionnement du ministère, élaboré conformément aux dispositions du décret n° 2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels est validé par le comité interne et envoyé au secrétariat général du gouvernement qui a fait des observations et amendements qui ont été intégrées et la dernière version du projet sera de nouveau envoyée Secrétariat général du gouvernement.

Le nouveau projet portant organisation et fonctionnement du département crée un service de planification et transforme la direction de l'administration générale en direction des affaires administratives et financières.

Le ministère a intégré la spécificité de ses attributions, qui sont plutôt dirigées vers l'extérieur du pays, contrairement aux autres, dont les actions sont essentiellement tournées vers l'intérieur, en y maintenant sa structure de différents chefs de service.

Ainsi, le problème de la conditionnalité des effectifs afin de passer de section à la division et plus tard à la direction sera résorbé progressivement.

- **Elaborer la politique publique du ministère des affaires étrangères et de la coopération et des textes juridiques régissant la carrière du personnel**

Cette mesure revêt une importance pour la maîtrise de la politique étrangère du Togo.

A cet effet, un processus est engagé en vue de l'élaboration des termes de référence relatifs à l'appel de fonds auprès des partenaires en développement.

Un consultant sera recruté sur ce financement et mis au service du comité ministériel créé à cet effet.

Pour l'élaboration du plan de carrière et de statut particulier du personnel, le problème est en passe d'être résolu, avec la mise en application du statut général des fonctionnaires de la République Togolaise.

Le statut particulier du personnel et le plan de carrière existent déjà en projet en attendant la rentrée en vigueur du statut général de la fonction publique.

- **Elaborer la stratégie nationale de la diaspora**

L'élaboration de la stratégie nationale de la diaspora s'inscrit dans la problématique de la mobilisation de la diaspora en vue de sa participation à l'économie du pays.

La cellule chargée de la coordination du programme de la diaspora mise en place par les autorités est à ce jour rattachée au ministère des affaires étrangères et de la coopération.

Les études relatives à la mobilisation de la diaspora ont été validées au cours d'un atelier tenu les 11 et 12 avril 2012.

Cette validation a ouvert la voie à l'organisation des différentes tables rondes.

Ainsi, le comité chargé de la mobilisation de la diaspora a mené des missions d'échanges à travers les capitales occidentales et africaines pour recenser les attentes de la diaspora et proposer des approches de solutions.

La table ronde pour la diaspora africaine s'est tenue les 27 et 28 mars 2014 à Lomé.

Un rapport sera remis dans un bref délai aux plus hautes autorités du pays par les soins du comité de mobilisation de la diaspora.

- **Renforcer les capacités du ministère en termes d'infrastructure et en développement personnel**

La réalisation de cette mesure est perceptible à plusieurs niveaux :

- la réhabilitation des deux bâtiments annexes du ministère sur les BIE 2011 et 2013 ;
- les bureaux sont quasiment équipés des ordinateurs, doublés de la couverture en internet, la guérite est construite et opérationnelle ;
- les missions diplomatiques du Togo à travers le monde ont été toutes réfectionnées sur fonds d'investissement ;
- le personnel a connu un renforcement en termes d'effectifs : les jeunes cadres sortis de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) ont par vagues successives pris fonction à la centrale ;
- le personnel bénéficie régulièrement des offres de bourses de formation accordées par les partenaires bilatéraux, tels que la Chine, l'Inde, l'Australie, l'Allemagne ;
- le gouvernement a relevé en 2013 les indemnités versées aux diplomates togolais en poste à l'étranger. Ceci a pour effet de motiver davantage les diplomates togolais dans leur quête permanente de l'excellence.

- **Extension du réseau**

La diplomatie active et de développement appelle la recherche de nouveaux partenaires en développement.

Ainsi, le Togo qui compte 17 Ambassades à travers le monde, veut porter ce chiffre à 30.

Dans cette perspective, le Togo a ouvert un consulat général à Djeddah en Arabie Saoudite, puis une Ambassade à New Delhi, à Koweït City et à Tokyo.

Le Togo s'active aussi à ouvrir très prochainement son Ambassade à Londres et à Brasilia.

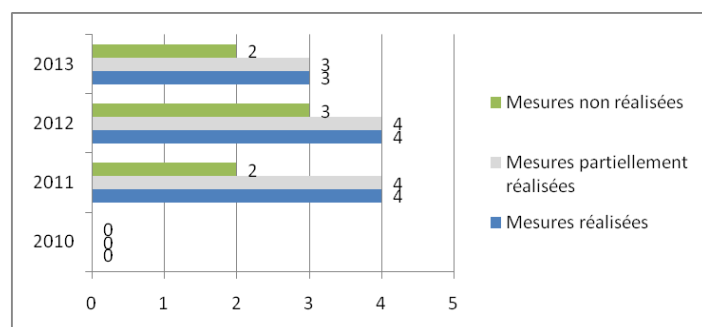
Le souci permanent des Hautes Autorités du pays est de marquer la présence du Togo dans les parties vitales du monde.

22. Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	4	4	3
Mesures partiellement réalisées	0	4	4	3
Mesures non réalisées	0	2	3	2
Total	0	10	11	8

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Améliorer l'accès à l'éducation**

Le ministère poursuit la mise en œuvre de la stratégie de construction basée sur l'approche communautaire. Cette stratégie menée par le projet PERI, minimise les coûts de construction et responsabilise les communautés éducatives.

L'introduction du sous-cycle dans l'enseignement primaire est effective depuis la rentrée scolaire 2012-2013.

La capacité de formation initiale des enseignants du préscolaire et du primaire s'est accrue avec une nouvelle vague des normaliens. L'objectif est que tout enseignant doit passer par l'école normale d'où la multiplication des écoles normales d'institutions (ENI), à raison d'une par région.

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique d'identification et de prise en charge des enfants vulnérables suit son cours.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de santé scolaire, de nutrition et de prévention du VIH/SIDA en milieu scolaire avance. A ce sujet, le document d'introduction de la cantine scolaire dans nos établissements scolaires a été validé en juillet 2012 et une stratégie du programme d'éducation préventive en matière de santé, de nutrition et du VIH/SIDA est élaborée avec l'appui d'un consultant recruté par le projet éducation et de renforcement institutionnel (PERI).

Dans le cadre de la mise en place du dispositif d'immatriculation et de suivi du cursus scolaire des élèves, une mission des cadres du MEPS s'est rendue à Abidjan du 11 au 17 août 2013 pour s'inspirer de ce que les ivoiriens appellent l'une de leurs innovations réussies.

- **Améliorer la qualité de l'enseignement primaire**

En matière de l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire, le MEPS est en cours d'expérimentation des curricula du préscolaire et du primaire.

S'agissant du processus de l'introduction de l'anglais au primaire et son renforcement au secondaire, plusieurs correspondances ont été échangées entre le Togo et le Rwanda en vue du voyage d'études et d'imprégnation.

Les dispositions sont en cours pour une étude de faisabilité pour la création d'écoles spécialisées pour enfants handicapés.

Concernant la construction des bâtiments scolaires, depuis bientôt trois (03) ans, le ministère a fait introduire les rampes pour permettre aux handicapés moteurs d'y accéder aisément.

- **Développer une nouvelle approche d'alphabétisation**

Après la phase pilote du système d'information et de management en alphabétisation et éducation non formelle (SIM-AENF) qui s'est achevée en 2012, le MEPS est dans la phase de généralisation de ce système. Le SIM-AENF permet de murir la stratégie nationale d'alphabétisation qui vient d'être validée en ce début d'année. Cette stratégie permet :

- ✓ de finaliser la stratégie de mise en œuvre de l'alphabétisation ;
- ✓ d'expérimenter les curricula d'alphabétisation ; et
- ✓ d'élaborer des kits (syllabaire, calculaire et guides enseignants).

- **Améliorer la gestion et la gouvernance du système éducatif**

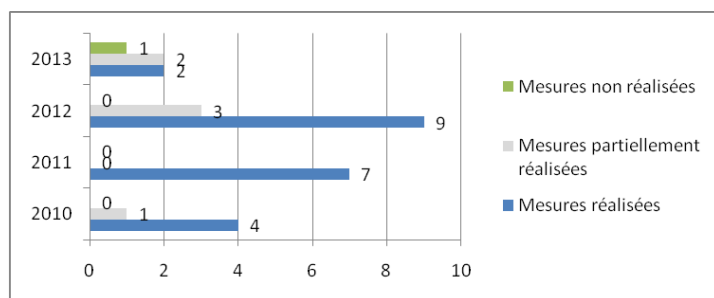
Les principaux acteurs sont formés à l'élaboration de l'étude diagnostique de la carte scolaire préalable à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une méthodologie de la carte scolaire. Cette carte scolaire permettra non seulement d'identifier les besoins en infrastructures scolaires, en matériels pédagogiques mais aussi d'améliorer l'allocation des personnels enseignants aux établissements.

23. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	4	7	9	2
Mesures partiellement réalisées	1	0	3	2
Mesures non réalisées	0	0	0	1
Totaux	5	7	12	5

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

❖ LES MESURES REALISEES

- **Mettre en place une mutuelle de santé au profit des agents publics**

L'idée de mutuelle de santé des agents publics a évolué vers l'assurance maladie obligatoire dont les prestations ont effectivement démarré en mars 2012.

- **Equiper et opérationnaliser l'ANPE**

L'ANPE a été effectivement équipée et rendue opérationnelle.

- **Mettre en place l'observatoire de l'emploi**

L'observatoire est créé sous forme de département au sein de l'ANPE.

- **Réaliser un audit institutionnel et organisationnel du ministère**

L'audit du ministère a été effectivement réalisé et des propositions de restructuration du ministère ont été formulées.

- **Restructurer le MTESS avec la définition des attributions de chaque structure**

Les résultats de l'audit ont été pris en compte dans le cadre de la restructuration du ministère par le décret de 2012 portant organisation des départements ministériels puis par l'arrêté portant organisation du ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale.

- **Adopter la politique nationale du travail**

La politique a été soumise à une première validation en 2011 puis actualisée en 2012.

- **Instituer un régime d'assurance maladie des agents publics**

Tous les textes de mise en place de l'assurance maladie ont été adoptés en 2011 et les prestations ont effectivement démarré en 2012.

- **Elaborer et adopter la politique nationale de protection sociale**

Prévue en 2011, cette mesure sera effectivement réalisée en juin 2012 par la validation en forum du document de politique. Le processus d'adoption par le gouvernement est toujours en cours.

- **Lancer le programme d'aide à l'insertion et au développement de l'embauche (AIDE)**

Le programme d'aide à l'insertion et au développement de l'embauche a été effectivement lancé en 2011 et sa mise en œuvre se poursuit.

- **Finaliser la politique nationale du travail**

La politique a été effectivement finalisée et son processus d'adoption par le gouvernement est en cours.

- **Actualiser la politique nationale de l'emploi**

La politique est actualisée et est passée en première lecture en conseil des ministres pour adoption.

- **Finaliser les textes d'application du nouveau code de sécurité sociale**

Tous les textes d'application du nouveau code de sécurité sociale sont élaborés et signés.

- **Mise en place de conventions collectives dans la zone franche**

La convention est négociée et signée en octobre 2012.

- **Réaliser l'étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession**

L'étude est réalisée et validée en novembre 2013 et est assortie d'un plan d'action de lutte contre la discrimination.

- **Elaborer les projets pilotes dans les cinq régions autour de la carte de potentialité d'emploi des femmes et des jeunes dans les préfectures et sous-préfectures du Togo**

Les projets pilotes sont élaborés pour toutes les régions.

- **Elaborer le programme d'appui au développement de l'entrepreneuriat féminin (PADEF)**

Le programme est élaboré et disponible.

- **Mettre en place l'observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle**

L'observatoire existe sous forme de département de l'ANPE.

- **Renforcer les capacités des cadres du ministère en élaboration de CDMT et au processus de PPBS, en GAR**

Cette activité a été réalisée en septembre 2013.

- **Elaborer le programme entrepreneurial pour le renforcement de l'auto emploi des catégories socioprofessionnelles des métiers de service en reliure de manuel (PERREM)**

Le programme est élaboré et est disponible.

❖ LES MESURES PARTIELLEMENT REALISEES

- **Former cinq (05) médecins et dix infirmiers en sécurité et santé au travail**

Cette mesure n'est pas entièrement réalisée car sur les dix médecins visés, deux ont été effectivement formés et sur les dix infirmiers, un a été formé.

- **Assainir le paysage syndical par la détermination de la représentativité syndicale**

La détermination de la représentativité des organisations syndicales n'est pas allée jusqu'au bout puisque cela n'a pu se faire que dans les secteurs privé et parapublic. Pour le public, le processus a connu des blocages rendant difficile la prise en compte des résultats partiels des secteurs parapublics et privés.

- **Adopter le nouveau code de l'apprentissage**

Le code est validé techniquement et est transmis au secrétariat général du gouvernement pour adoption.

- **Engager le processus d'élaboration de la politique nationale de migration internationale de main d'œuvre au Togo**

Le processus d'élaboration de la politique nationale de migration internationale de main d'œuvre au Togo est en cours.

- **Etendre progressivement le champ de couverture de l'assurance maladie**

Le processus d'extension de l'assurance maladie n'a pas encore commencé mais des études sont en cours pour voir la faisabilité.

- **Mettre en place la convention collective dans les industries extractives, le journalisme, les établissements privés laïcs et confessionnels**

Le processus de négociation est en cours pour toutes ces branches.

- **Révision de la convention collective du commerce**

Les négociations sont en cours pour le processus de révision.

- **Finaliser le processus d'élaboration des textes d'application du code du travail**

Certains projets de textes sont déjà élaborés.

❖ LES MESURES NON REALISEES

- **Elaborer la politique nationale de sécurité et santé au travail**

Cette mesure n'a pu être réalisée faute de financement.

- **Mise en place de conventions collectives dans les établissements sanitaires privés**

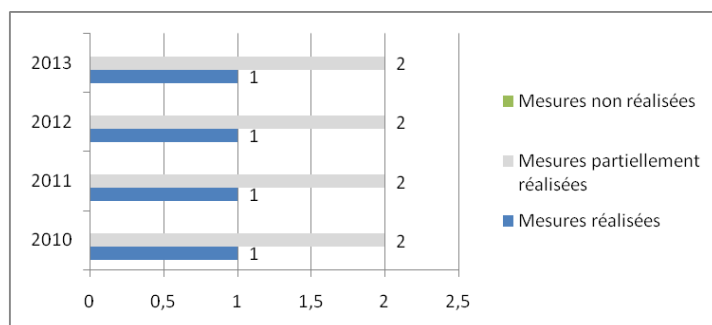
Les discussions n'ont pas commencé dans ce secteur.

24. Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	1	1	1	1
Mesures partiellement réalisées	2	2	2	2
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Total	3	3	3	3

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Adopter et mettre en œuvre les textes de réorganisation du département**

➤ *Adopter en conseil des ministres les politiques sectorielles du département et leurs instruments de mise en œuvre*

Les projets de décrets portant adoption de ces politiques ainsi que leurs rapports de présentation ont été envoyés de nouveau aux ministères concernés pour dernières observations suite aux amendements apportés par le secrétariat général du gouvernement. Les observations ont été intégrées et les documents de politique sont disponibles pour soumission en conseil des ministres.

➤ ***Signer l'arrêté portant organisation du ministère et la mettre en œuvre***

L'arrêté d'organisation du ministère a été signé le 20 août 2013. Les projets de nomination et de réorganisation des différents services sont en cours de préparation.

➤ ***Elaborer le budget programme 2014 – 2016***

Le projet de budget programme 2014-2016 est préparé avec l'appui d'un consultant international qui a formé les cadres à ce sujet. Le document est en cours de finalisation suite à la mise à disposition du cadre des dépenses à moyen terme 2014-2017. Un projet d'arrêté de mise en place de la Cellule d'implantation du budget programme est en instance de signature.

• **Promouvoir une meilleure gestion de l'environnement et des ressources naturelles**

➤ ***Finaliser l'application métier pour la gestion des autorisations et le déployer au niveau des cinq régions économiques***

L'application métier est finalisée et rendu par le consultant du ministère. Les dispositions sont en cours pour la phase de test de terrain pour évaluer son efficacité. Les équipements informatiques pour le déploiement sont réceptionnés. La formation des gestionnaires de l'application est réalisée en janvier avec l'appui du PNUD et 20 acteurs (opérateurs de saisie et gestionnaires).

➤ ***Créer de plantations récréatives urbaines dans les préfectures***

A ce jour 3,1 ha ont été plantés et 1,5 ha piquetés sur 14,5 ha identifiés.

➤ ***Renforcer le système national de gestion des aires protégées***

Le cadre institutionnel de gestion des AP élaboré et en cours d'analyse et de validation. Un projet de décret mettant en place l'Office National des Aires Protégées (ONAP) est élaboré et en instance d'étude et d'adoption.

➤ ***Finaliser les études de restructuration de l'ODEF***

Les études ont été réalisées et le rapport de l'étude a été déposé par les consultants avec les options stratégiques de développement de la structure. Les observations ont été faites et les amendements pris en compte dans le rapport provisoire.

Les concertations sont en cours pour identifier les priorités d'actions en vue de la mise en œuvre des recommandations qui restent liées aux moyens techniques et financiers.

➤ ***Promouvoir la gestion durable des forêts***

Les projets d'arrêtés suivants sont élaborés et envoyés au secrétariat général du gouvernement :

- projet d'arrêté portant sur la traçabilité des produits forestiers ligneux ;
- projet d'arrêté conjoint sur les redevances forestières ;
- projet d'arrêté portant composition du dossier de demande d'agrément ; et
- projet d'arrêté portant composition du dossier de demande d'importation, d'exportation, de réexportation et de transit des produits forestiers ligneux).

D'autres initiatives en matière de gestion durable des forêts ont été également engagées : il s'agit de :

- Cinq concertations régionales et un atelier national sur la gouvernance forestière sont organisés ;
- Elaboration et validation des principes critères et indicateurs de gestion durable des plantations forestières ;
- Mise en œuvre du projet ACP/FLEGT en collaboration avec le Groupe National de Travail sur la Gestion Durable des Forêts (GNT) avec l'appui financier de l'UE et l'appui technique de la FAO. Un nouveau protocole a été signé et est mis en œuvre à travers le renforcement de capacités des acteurs en gouvernance forestière ;
- Elaboration et approbation par le FCPF du programme REDD+.

➤ **Elaborer la cartographie rapide des bassins versants de la ville de Lomé et ses environs**

Le contrat a été signé et les travaux sont en cours de réalisation.

➤ **Former les inspecteurs et formateurs pour une intégration des programmes de risques des catastrophes naturelles dans les curricula de l'éducation nationale**

Un consultant international a été recruté par le PNUD pour préparer et exécuter la formation de cinquante (50) inspecteurs et planificateurs de l'éducation et directeurs régionaux de l'éducation sur l'intégration des risques et catastrophes naturelles dans les curricula scolaires. Un atelier de formation est prévu à Kpalimé à l'endroit des inspecteurs de l'éducation pour l'intégration des RRC dans les curricula scolaires du 28 au 30 août 2013. Le document de programme est disponible.

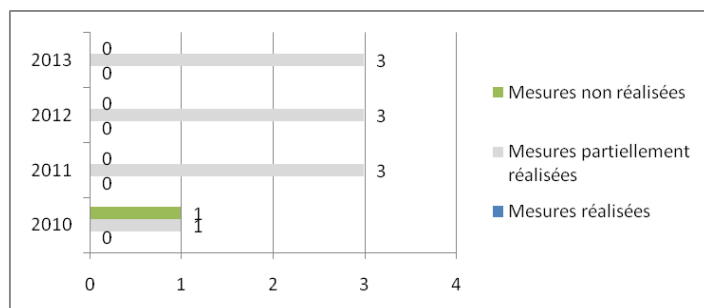
25. Ministère de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique

A- Volet Communication

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	0	0	0
Mesures partiellement réalisées	1	3	3	3
Mesures non réalisées	1	0	0	0
Total	2	3	3	3

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes de ce volet sur cette période se présente comme suit :

Au cours du premier semestre 2010, la réorganisation du ministère a démarré avec l'élaboration de la politique nationale de la communication, le plan de réforme des médias d'Etat et le document de renforcement du rôle et des moyens de la HAAC.

La numérisation de la TVT n'a pas commencé, mais des efforts ont été entrepris par l'Etat en vue d'une nette amélioration de la couverture par la Télévision Togolaise.

En 2011, le ministère de la communication a réussi à faire valider (par un atelier qu'il a organisé à Lomé les 27 et 28 janvier 2011) trois importants documents programmés et élaborés en 2010.

La digitalisation de la TVT n'a toujours pas commencé à cause de l'annulation du crédit par les finances pour satisfaire d'autres besoins.

Le renforcement de capacité a été effectif avec la formation des journalistes de l'ATOP.

En 2012, un décret n°2012-006/PR portant organisation du ministère a été signé, la politique nationale de la communication a fait l'objet de deux lectures au conseil des ministres.

Pour ce qui concerne la modernisation des médias publics, les travaux de mise sur satellite et la numérisation de la Télévision Togolaise avaient commencé avec l'érection du bâtiment technique de la TVT et l'implantation des pilonnes sur sept des neuf sites retenus,

Le processus de modernisation de l'ATOP a été lancé en octobre 2012.

En 2013 Suite à la signature du décret n°2012-006/PR portant organisation des départements ministériels signé en 2012, l'arrêté portant organisation du ministère de la communication est élaboré et a reçu l'accord du premier ministre.

La stratégie de renforcement de la Haute Autorité de l'Audiovisuelle de la Communication (HAAC) n'a pas été adoptée mais la loi organique de la HAAC a été modifiée.

La formation technique des agents de la TVT sur la mise sur satellite et la numérisation de la TVT est en cours.

La mise sur satellite a été inaugurée le 16 août 2013 et depuis ce temps, la TVT est devenue une chaîne planétaire.

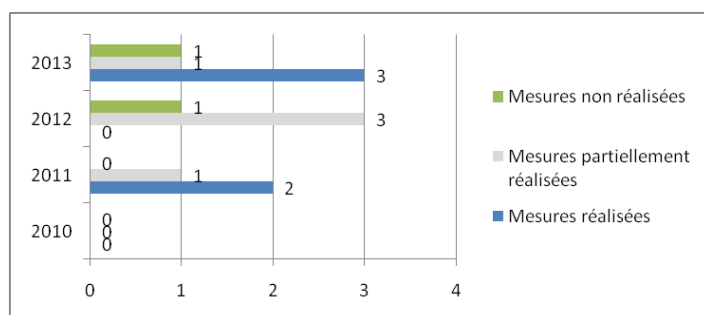
La numérisation de la TVT se poursuit avec la construction et l'aménagement des sites.

B- Volet Arts, la Culture et Formation Civique

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	2	0	3
Mesures partiellement réalisées	0	1	3	1
Mesures non réalisées	0	0	1	1
Total	0	3	4	5

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes de ce volet sur cette période se présente comme suit :

- **La 1ère mesure consiste essentiellement à faire adopter les textes de mise en œuvre de la politique culturelle.**

A cet effet, quatre (04) textes sont dans le circuit. Il s'agit de :

- La loi sur le cinéma ;
- Le statut de l'artiste ;
- La politique nationale du livre ;
- La loi portant protection du droit d'auteur.

La loi sur le cinéma et le statut de l'artiste, transmis au Secrétariat général du gouvernement, attendent d'être programmés pour examen et adoption en Conseil des ministres.

La politique nationale du livre a fait l'objet de relecture et d'affinement et a été validée le 17 octobre 2013.

S'agissant de la loi portant protection du droit d'auteur, le bureau togolais des droits d'auteurs qui est le service technique chargé d'élaborer ce texte s'active pour le finaliser en vue de sa transmission au Secrétariat Général du Gouvernement.

- **Niveau de réalisation de la 2ème phase de l'inventaire des biens culturels.**

Cette 2ème phase concerne l'inventaire des biens culturels matériels. La 1ère phase relative à l'inventaire des biens culturels immatériels ayant été réalisée en 2011.

La 2ème phase relative à l'inventaire des biens culturels matériels a été entièrement exécutée au cours du 2nd semestre 2013.

L'exécution des opérations sur le reste du territoire est terminée en décembre 2013.

- **Production de l'annuaire des statistiques culturelles.**

L'annuaire des statistiques culturelles a été validé le 25 octobre 2013.

- **Le renforcement des capacités des artistes en développement personnel**

Deux ateliers de formation des artistes en développement personnel ont été organisés :

A Sokodé les 02 et 03 décembre 2013 : cent dix (110) artistes ont été formés,

A Lomé les 10 et 11 décembre 2013 : deux cent vingt (220) artistes ont été formés.

- **Appuyer l'organisation des compétitions artistiques et culturelles dans les établissements scolaires.**

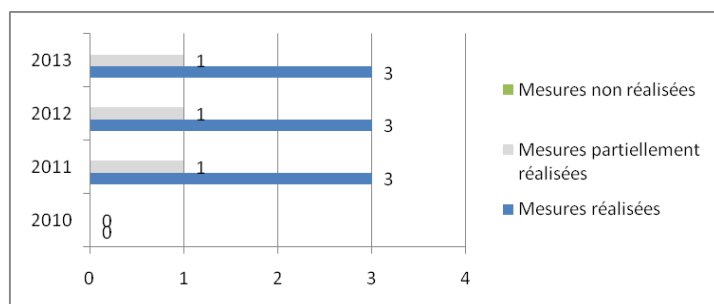
Cette mesure n'a pas été réalisée par manque de financement.

26. Ministère des Sports et des Loisirs

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	0	3	3	3
Mesures partiellement réalisées	0	1	1	1
Mesures non réalisées	0	0	0	0
Totaux	0	4	4	4

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

En 2010, le ministère n'avait pas prévu de mesures mais des actions. Durant cette année, 15 actions ont été programmées. Sur les 15, six (06) ont été totalement réalisées et neuf (09) reportées pour 2011, 2012 et 2013. Ainsi, de 2011 à 2013, deux (02) autres actions ont été réalisées et sur les sept (07) restantes, six (06) sont en cours d'exécution et une (01) non encore entamée.

✓ **Actions réalisées :**

- Elaborer un nouveau décret portant organisation et attributions du ministère des sports et des loisirs (n°2012-006/PR du 7 mars 2012 portant organisation et n°2012-004/PR du 29 juillet 2012 relatif aux attributions des ministres d'Etat et ministres) ;
- Elaborer et signer un contrat d'objectif et de performance avec les fédérations sportives ;
- Réaliser des études et recherches sur les pratiques des sports au Togo ;
- Former les chargés d'EPS (350 enseignants EPS formés à l'INJS) ;
- Relire le décret portant organisation et attribution de l'INJS (Décret n°2011-047/PR du 30 mars 2011) ;
- Elaborer la politique nationale des loisirs et son plan d'actions (le document a été élaboré et validé en atelier les 16 et 17 avril 2013 à Lomé) ;
- Identifier les sites ou parcs de loisirs (tournée d'identification des domaines de loisirs, des répertoires des associations de loisirs et des jeux traditionnels réalisée entre 2010 et 2011) ;
- Formation des cadres de l'administration sur le concept GAR et Management.

✓ **Actions en cours d'exécution**

- Actualiser les textes et programmes officiels d'enseignements de l'EPS (atelier de lancement du processus 21 au 24 novembre) ;
- Elaborer les textes régissant les manifestations sportives ;
- Recenser et codifier les jeux et sports traditionnels ;
- Elaborer les textes relatifs à la création du fonds national des sports.

Pour ce qui concerne les actions en cours de réalisation qui sont pour la plupart l'élaboration de textes, il est mis en place un comité de rédaction qui est en train d'œuvrer dans ce sens.

A propos des jeux et sports traditionnels, la direction en charge a fini leurs recensements. Des actions sont en cours pour les codifier.

✓ **Action non encore réalisée**

- Former les animateurs des centres de loisirs.

La direction des loisirs est à la recherche de financement pour la réalisation de cette action qui ne saurait tarder avec la mise en œuvre de la politique nationale des loisirs.

Par rapport à la programmation de 2010, le MSL a atteint en ce jour un taux d'exécution de 53,3%.

De 2011 à 2013

Au cours des années 2011, 2012 et 2013, sur les quatre (04) mesures programmées, trois (03) ont été totalement réalisées. Concernant la quatrième mesure, une (01) action est en cours d'exécution et une (01) autre non encore entamée.

✓ **Actions réalisées par mesure entre 2011 et 2013**

• **Restructurer le Ministère des Sports et des Loisirs**

- Elaborer les textes de restructurations du Ministère ;
- Adopter la loi portant charte relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives au Togo (loi n°2011-017 du 16 juin 2011) ;
- Elaborer et vulgariser une politique nationale de sports (décret n°2001-040 du 16 mars 2011 portant approbation de la politique nationale des sports);
- Elaborer le plan d'action de la Politique Nationale des Sports.

• **Renforcer les capacités du ministère**

- Former les responsables et cadres du département en gestion axée sur les résultats (GAR), en management et sur l'éthique du sport (18 au 21 DECEMBRE 2012) ;
- Renforcer les capacités des responsables des services centraux et extérieurs sur les techniques de gestion administrative (70 cadres du ministère formés à Atakpamé (en 2011) ;
- Former les formateurs de l'INJS ;
- Elaborer les textes d'application de la loi antidopage.

• **Réhabiliter les sites de loisirs**

- Recenser les sites existants ;
- Elaborer les textes règlementant la création, l'aménagement et la gestion des sites.

• **Assainir et moraliser le milieu sportif**

Concernant cette mesure, cinq (05) actions ont été programmées, dont trois totalement réalisées, une (01) en cours d'exécution et une (01) non encore entamée.

- Elaborer et signer les contrats d'objectifs et de performance avec les fédérations sportives ;
- Elaborer et signer un arrêté portant condition de location et d'utilisation des infrastructures sportives (arrêté n°2010-002/MSL/SG/DIESEL du 25 août 2010) ;
- Former et sensibiliser les acteurs du sport sur les valeurs et les méfaits de l'usage des produits dopants en milieu sportif.

✓ **Action en cours d'exécution par mesure**

• **Assainir et moraliser le milieu sportif**

- Prendre un arrêté portant conditions de création, de gestion et de fonctionnement des centres de formation sportives ;

Concernant l'action en cours d'exécution, le comité de rédaction mis en place à cet effet a soumis le projet d'arrêté à la direction des études et au secrétariat général pour examen avant sa signature.

✓ **Action non encore exécutée par mesure**

• **Assainir et moraliser le milieu sportif**

- Organiser les états généraux des sports.

Sur la période 2010-2013, trente (30) actions ont été programmées, vingt et un (21) totalement réalisées, sept (07) en cours d'exécution et deux (02) non encore entamée. Ce qui porte le taux d'exécution à 70%.

✓ **Actions non programmées mais exécutées**

Rappelons que sur cette même période, le département a mené des actions non inscrites dans la matrice des réformes, il s'agit entre autres de :

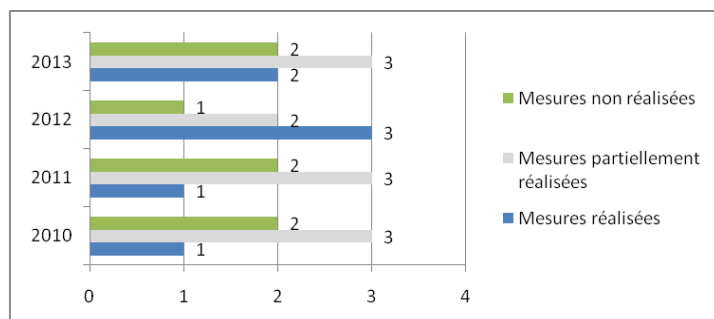
- la signature de l'arrêté n° 013/MSL/CAB/DL du 23 octobre 2012 portant agrément des centres de loisirs ;
- la création des centres sport-études qui donne d'une part, la possibilité aux élèves de faire des études dans des sections sport-études et d'autres part, la création d'un certificat et d'un brevet sportif. En ce jour, deux (02) centres sport-études dont le premier inauguré à Kpalimé au sud du pays en 2011 et le second à Bassar dans la zone septentrionale ouvert championnat scolaire ;
- la formation et le recyclage des directeurs régionaux et chefs d'inspection (2009, 2010 et 2011) ;
- le séminaire en approche par compétence (APC) au bénéfice de 25 professeurs permanents, dix professeurs vacataires, 15 cadres du ministère du 08 au 12 novembre 2010 à Kégué (Lomé) ;
- le stage de formation des dirigeants sportifs féminins (en 2011) ;
- l'atelier de formation des acteurs des sports sur l'identification et l'élaboration des projets sportifs (décembre 2011).
- le recrutement et la formation des volontaires pour le sport de masse ;
- l'organisation d'un séminaire d'information et de sensibilisation sur les idéaux de l'olympisme du CIO au plan national ;
- l'appui aux clubs des personnes en situation de handicap ;
- l'appui à l'organisation de compétitions sportives féminines ;
- l'appui technique du championnat militaire et paramilitaire ;
- le séminaire en approche par compétence (APC) au bénéfice de 25 professeurs permanents, dix professeurs vacataires, 15 cadres du ministère du 08 au 12 novembre 2010 à Kégué (Lomé).

27. Ministère de la Santé

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	1	1	3	2
Mesures partiellement réalisées	3	3	2	3
Mesures non réalisées	2	2	1	2
Totaux	6	6	6	7

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

- **Restructurer le ministère de la santé**

A ce jour, l'organigramme est adopté en conseil des Ministres et un décret créant la Direction des Ressources Humaines est signé suivi de la nomination d'un Secrétaire Général. Il reste la mise en application totale de l'organigramme et les nominations aux autres postes. Le ministère de la santé dans ses plaidoyers a pu gagner l'assentiment des partenaires en développement. C'est ainsi que l'Agence Française de Développement (AFD) à travers le Projet d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines en Santé et du Médicaments (PAGRHS) intervient dans la réorganisation du Ministère et dans la formation des cadres. Il faut souligner ici l'appui indéfectible des autres partenaires tels que, l'Organisation Mondiale pour la Santé (OMS) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Sur le plan réforme dans les formations sanitaires et la gestion des urgences hospitalières, il faut préciser que le département dispose d'une ligne budgétaire destinée à l'acquisition des matériels médicaux et outils spécifiques pour les hôpitaux et centres de soins. Toutefois, un comité est mis en place pour étudier les différents contours de ces prestations et faire des propositions dans le but d'apporter plus de rigueur et d'efficacité pour la satisfaction des citoyens.

- **Elaborer la carte sanitaire nationale**

Un financement a été obtenu sur le Budget de l'Etat gestion 2013. Les termes de référence ont été élaborés en collaboration avec les partenaires en développement ce qui a permis de retenir un cabinet pour l'élaboration de la carte sanitaire. Le département à travers son service de planification et de programmation s'inspire des exemples de la sous-région en vue de répondre aux aspirations profondes des populations togolaises.

- **Elaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale d'assurance maladie**

Dans ce domaine, des bases et des principes clairs ont été établis. En effet, le Ministère de la Santé à travers la Direction des Etablissements de Soins a pu définir avec l'Institut National d'Assurance Maladie (INAM), les différents coûts de prestation et les conditions d'intervention dans les structures de santé. Toutefois, il est prévu de recruter un consultant pour évaluer les premières années d'exercice de l'INAM au niveau des formations sanitaires publiques en vue de faire des recommandations et proposition de textes.

- **Intégrer la gratuité de la césarienne dans la politique hospitalière**

La gratuité de la césarienne constitue une mesure majeure pour le département de la Santé. Pour garantir de manière durable cette gratuité, des conclusions ont été tirées des expériences déjà acquises dans le domaine par des pays de la sous-région. Ainsi, après le lancement officiel, la subvention de la césarienne par l'Etat à 90% est effective depuis le 02 Mai 2011. Depuis lors la situation est marquée par une disponibilité continue des kits de césarienne.

- **Renforcer les capacités du personnel de santé : en développement personnel et en gestion des équipements médicaux**

Sur le plan développement personnel trois cent (300) médecins et personnels soignants ont été formés sur : le concept du développement personnel du cadre, l'image de soi et les relations entre l'image de soi et le développement personnel et organisationnel ceci à travers des mégas ateliers les 8, 10 et 11 décembre 2010. Le département n'a pas pu réaliser cette mesure au cours de l'année 2012 faute de financement. Le second semestre de l'année 2013 s'est achevé également sans financement.

Sur le plan gestion des équipements, une étude a été financée par le budget de l'Etat gestion 2011 en vue d'élucider les contours de la bonne gestion des équipements médicaux. Le rapport de l'étude validé par les différents acteurs est disponible. Le département entend exploiter minutieusement ces résultats ceci dans le cadre du renforcement des capacités du personnel.

- **Appuyer les collectivités locales à l'élaboration des plans locaux d'assainissement autonomes des eaux usées et excréta et promotion de l'hygiène dans les districts du pays.**

Un plan de secteur de l'hygiène et de l'assainissement de base au Togo a été élaboré, le document validé par l'ensemble des acteurs est disponible. Des ateliers de renforcement de capacité des Techniciens d'assainissement en promotion de l'hygiène ont été organisés à Kara et à Atakpamé. De même, un atelier moderne pour la formation des techniciens a été construit et réceptionné. Il reste l'élaboration des plans locaux d'assainissement autonome.

Les inspections et contrôles se poursuivent sur toute l'étendue du territoire et des poubelles roulantes (étiquetées Ministère de la Santé Rendons notre environnement propre) ont été distribuées dans les différentes directions et formations sanitaires.

Il est à noter également que des motos de service ont été remises aux techniciens d'inspection en vue de faciliter les contrôles sanitaires dans les différents milieux.

- **Renforcer les capacités des cadres du Service Audit et Contrôle de Gestion.**

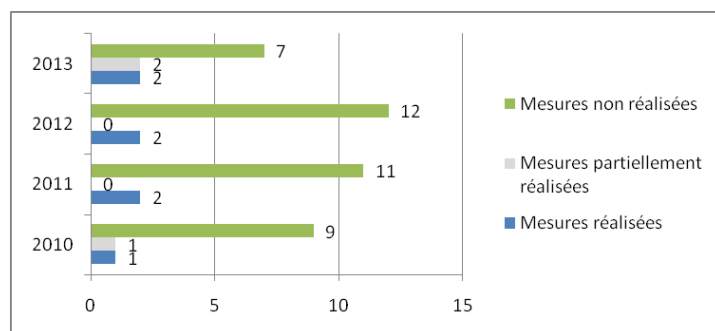
Dans le cadre des contrôles de la gestion comptable et financière dans les formations sanitaires, dans les projets programmes et dans toutes les Directions de santé, il est prévu de former les cadres du Service Audit et Contrôle de Gestion sur les techniques d'audits et contrôle de gestion et sur les logiciels comptables utilisés. Cette mesure n'est pas encore réalisée par faute de financement.

28. Ministère du Tourisme

L'état des lieux de la mise en œuvre des mesures programmées pour la période 2010-2013 se présente comme suit :

Répartition des mesures	2010	2011	2012	2013
Mesures réalisées	1	2	2	2
Mesures partiellement réalisées	1	0	0	2
Mesures non réalisées	9	11	12	7
Totaux	11	13	14	11

Ces résultats sont illustrés par le graphique en nombre de mesures programmées ci-dessus :



L'état de mise en œuvre des réformes du ministère sur cette période se présente comme suit :

Pour les mesures réalisées :

- Informatisation des statistiques touristiques et Hôtelières ;
- Adoption de la politique nationale du tourisme en conseil des Ministres ;
- Localisation et recensement des établissements touristiques ;
- Identification et délimitation des pôles touristiques ;
- Organisation d'un Eductour (salon du Tourisme) ;
- Elaboration, adoption des textes juridiques de l'agence nationale de promotion touristique ;
- Formation des cadres en élaboration du CDMT.

Actuellement deux importantes mesures sont en cours : l'élaboration du plan d'actions de la politique nationale du tourisme et l'élaboration du plan directeur de développement et d'aménagement touristique.

- ***Elaborer le plan d'actions de la politique nationale du tourisme***

Un comité des cadres du département a été formé pour élaborer ce plan d'action. Les travaux sont avancés mais présentement en standby compte tenu des occupations prioritaires des uns et des autres et du fait que ce travail n'est pas budgétisé, on note un relâchement général.

- ***Elaborer le plan directeur de développement et d'aménagement touristique.***

Les travaux sur le plan directeur sont très avancés. La première phase de diagnostic du secteur a été validée. Les travaux sur la deuxième et dernière phase se poursuivent.

29. Conclusion et recommandations

En adoptant le document de la stratégie des réformes en septembre 2010, le Gouvernement a pris la mesure de l'importance des réformes et s'est engagé à consolider les bases du chantier des réformes lancé depuis 2006. Cet engagement a été déterminant au cours des quatre dernières années en dépit de nombreuses difficultés d'origines diverses.

Au vu des résultats obtenus, on peut affirmer que la mise en œuvre des réformes a été satisfaisante. Sur les 710 mesures programmées entre 2010 et 2013, 61% des mesures ont été réalisées ou en cours de réalisation soit 433 mesures.

Néanmoins, les contraintes majeures relevées sont d'ordre institutionnel et financier. En effet, la mise en œuvre des réformes connaît un retard dans certains départements ministériels en raison parfois de l'insuffisance de ressources tant humaines que financières. Mise à part ce retard, l'insuffisance de financement n'a pas permis à certains ministères de mettre en œuvre des mesures. De même, d'autres départements ont un besoin pressant de renforcement de capacités. L'insuffisance en ressources humaines et en locaux n'offrent pas également de conditions adéquates de travail.

La non adoption de certains textes de réformes par le Gouvernement et l'Assemblée nationale a ralenti l'aboutissement d'un certain nombre de réformes. Il s'agit notamment des directives de l'UEMOA, des textes d'organisation des départements ministériels.

L'adoption et l'application de ces textes sont des préalables pour obtenir les soutiens multiformes des Partenaires Techniques et Financiers et pour déclencher des réformes de deuxième génération qui permettront de placer définitivement le Togo sur le sentier de l'émergence.

Les lois de finances rectificatives, intervenues entre 2010 et 2013, ont entraîné des coupes des allocations budgétaires liées à la non réalisation de certaines recettes programmées au budget de l'Etat et à l'augmentation des dépenses notamment les dépenses sociales. Ceci a eu des effets négatifs sur plusieurs départements ministériels. En outre, le retard dans le décaissement de fonds par le Trésor public pour la mise en œuvre de leurs réformes en raison des tensions de trésorerie a aussi ralenti la dynamique.

Les besoins étant donc énormes, il est nécessaire de rechercher des financements auprès des Partenaires Techniques et Financiers. Le Gouvernement continue de lancer, ainsi, un appel aux Partenaires Techniques et Financiers en vue de lui venir en aide pour consolider les réformes de première génération, objet du présent rapport, et pour démarrer les réformes de deuxième génération en cours de lancement.

Par ailleurs, la mobilisation est générale au niveau des ministères et institutions pour consolider leurs activités de réformes et pour l'accélération des réformes futures.

SECRETARIAT PERMANENT POUR LE SUIVI DES REFORMES ET DES PROGRAMMES FINANCIERS (SP-PRPF)

LISTE DE PRESENCE DE LA REVUE BILAN DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES POUR LA PERIODE 2010-2013 DANS LES DEPARTEMENTS MINISTERIELS ET LES INSTITUTIONS DE L'ETAT

19 MAI 2014 A L'HÔTEL SANCTA MARIA LOME

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
01	Mongo AHARH-KPESSOU	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES	SECRETAIRE PERMANENT	22 21 54 44 maharh59@yahoo.fr
02	TINAKA W. Kossi	MINISTERE DE LA COMMUNICATION, DE LA CULTURE, DES ARTS ET DE LA FORMATION CIVIQUE	SECRETAIRE GENERAL	90 02 33 06 tinakakossi@yahoo.fr
03	FIATY YAO Hétsu	COUR DES COMPTES	SECRETAIRE GENERAL	90 04 13 98 fiatyao@gmail.com
04	KANKPA Kokoroko	MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	90 05 55 11 kankpa@yahoo.fr
05	Mme ADOVON Améyo Kafui	MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	CHEF DIVISION CONTRÔLE DE LA CONCURRENCE ET DE LA PREVENTION DES FRAUDES	91 72 47 07 christianaadovon@yahoo.fr
06	AMEGA Epse KOMLAN	CAISSE DE RETRAITE DU TOGO	DIRECTEUR ADMINISTRATIF	amega_epu@yahoo.fr
07	RAMANGALAHY SERGE	SP-PRPF	CONSULTANT TECHNIQUE	s.ramagalahy@yahoo.fr
08	NAGOU MADAW	UNIVERSITE DE LOME/FASEG	CHEF DEPARTEMENT SCE ECONOMIQUE	managou@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
09	TONTASSE ESSOHANA	UNIVERSITE DE LOME/FDSP	DEPARTEMENT DE DROIT PUBLIC REPRESENTANT LE DOYEN	tontasse@gmail.com tontasse1@yahoo.fr
10	AZIADEKEY ELOM KWAMI	AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS	DIRECTEUR DES SUIVIS ADMINISTRATIF ET FINANCIER	elomkwami@yahoo.fr
11	AKAKPO IYATAN KOMI	MEF/DCF	CHEF SECTION	iyatankomi@yahoo.fr
12	TCHA DONGBA BADIBALAKI	ASSOCIATION DES URBANISTES DU TOGO	PRESIDENT	90 01 46 11 badicause@yahoo.fr
13	IDRISSOU B. K. MOUSTAFA	MINISTERE DE LA JUSTICE	CONSEILLER TECHNIQUE	90 12 99 67 biyamoust@yahoo.fr
14	ADJAKLO KOKU	DSRP/METFPI	CHEF DIVISION DE LA RECHERCHE ET DE LA PLANIFICATION	90 01 33 99 matthieuadjaklo@gmail.com adjaklomathieu@yahoo.fr
15	ATTA EYAWELE	DSRP/METFPI	CHARGE D'ETUDES	90 71 28 68 eya_atta@yahoo.fr
16	ABINA PADIBALAKI	DDP/MEF	CHARGE D'ETUDES	90 91 01 69 padibalaki@yahoo.fr
17	ALLADO MAWUTO KOKOU	UNIVERSITE DE LOME/FASEG	ETUDIANT REPRESENTANT	90 72 48 63
18	ADJE YAOVI	DDP/MEF	CHARGE D'ETUDES	90 92 25 18 pasyao200@yahoo.fr
19	BLAISE M. YEHOUENOU	UE/FMI	CONSEILLER RESIDENT	98 76 94 66 blaise yehoue@yahoo.fr
20	NOVISSI KOFFI YOVO	MEF/DE	CHARGE D'ETUDES	90 38 62 09 kynovissi@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
21	APESOUKE KOMI	MEF/DE	CHEF DE SECTION	90 35 51 50 kapezouke2@yahoo.fr
22	DAKEY A. AKOFA	MEF/DCF	CHEF DIVISION COMPTABILITE	90 09 16 76 lyskos@yahoo.fr
23	KISSI KODJO	MEF/DF	CHEF DIVISION AD. ET DES ETUDES CORRESPONDANCE THEMATIQUE	92 70 31 20/ 98 01 11 88 kodjokissi@gmail.com
24	REMA GOFAGA KPABA	PSFG/MEF	RESPONSABLE DE LA PASSATION DES MARCHES DU PROJET	90 05 20 65 / 22 22 45 89
25	BADATCHO YAWO	MEF/IGF	GESTIONNAIRE	b.apolyawo@gmail.com
26	BAOULE D. REDAH	MEF/IGF	COMPTABLE GESTIONNAIRE	baouledjema@gmail.com
27	ANI TEOU	MFP/SG	CHARGE D'ETUDES	90 76 51 94 aniteou55@yahoo.com
28	EKUE KANGNIKUE	MEF /CELLULE INFORMATIQUE	RESPONSABLE	90 04 24 30 sepekue@yahoo.fr
29	AGBOKOU DODZI	MEF /CELLULE INFORMATIQUE	INGENIEUR INFORMATIQUE DBA SIGFIP	agbokou@gmail.com
30	ATAKPAMA DHONKILA	CNTT	CHARGE DE COMMUNICATION	dhonkila.t@gmail.com
31	LAKO YAO	DGTCP/MEF	CHEF DE LA CELLULE D'APPUI TECHNIQUE	90 02 75 16 yaoloko@yahoo.fr
32	AKOUETE-AKUE PROSPER	MAIRIE DU 4è ARRONDISSEMENT	CONSEILLERS	90 29 91 72

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
33	FIOGAN DODZI	MJRIR/DAAF	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 98 47 62 fiogandodzi@yahoo.fr
34	ANAMINA A. DISSOUGMA	MPDAT/DGPD	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 05 06 25 anasimplice@gmail.com
35	TOBI KOSSIGAN	SG/MAEP	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 96 56 20 joeltkoss@yahoo.fr
36	TCHAKOU KOKOU MESSAN	MESR	DAAF/POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 12 54 92 kokoutchakou@gmail.com
37	AKAKPO KOFFI MAWULI	PDRD	CHEF CELLULE	90 23 68 43 marcakakpo@gmail.com
38	DJOKEH KOAMI	L'UNION	DIRECTEUR DE LA REDACTION	90 13 65 79 kosylnad@yahoo.fr
39	ZIBO AYOUBA	MSL	SECRETARIAT GENERAL	90 23 50 66 youzib6@gmail.com
40	TAKASSI KPINDI	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 99 71 22 kp_takassi@hotmail.fr
41	N'DJAWA WYAO	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 21 07 64 nwiyo@ymail.com
42	SIGNAN POROMNA	MEF/SP-PRPF	CHEF DIVISION	90 08 84 45 psignan@yahoo.fr
43	ALI GOUMOUBNI	RADIO RURALE LOCALE SAVANES	CHEF DE STATION	90 72 82 34 goumoubniali@gmail.com
44	EKPAOU KADANGA	MEF	CHEF DIVISION A LA DFCEP	90 10 26 56 ekpaou@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
45	NISSON Alémou	MEF/ SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	91 81 84 10 alnisson@gmail.com
46	MOURAMOI YAYA	MESR	CHARGE D'ETUDES DAAF	90 21 09 74
47	BIRREGAH B. CHARLES	ONECCA-TOGO	EXPERT COMPTABLE	90 25 25 47 cabinetaec1995@yahoo.fr
48	ALAWI KODJO	MTPT	ATTACHE D'ADMINISTRATION	90 83 75 19 alawikodjo@yahoo.fr
49	FATONSOUN MAWUTSE	MTPT (SG)	SECRETAIRE GENERAL	90 01 09 68
50	BALAWIA ATAWA N.	MPEN	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 08 08 53
51	AMADOU ABDEL-FATAH	MEF-SP-PRPF	CHEF DIVISION	90 01 64 82 abdelamadou@yahoo.fr
52	AISSAH S. ASSOUMATINE	MINISTERE DES MINES ET DE L'ENERGIE	DIRECTEUR DE CABINET	90 28 13 59 aisarassou@yahoo.fr
53	N'DAAM GNAZOU	MINISTERE DU TOURISME	DIRECTEUR DE CABINET	90 01 07 34 germaingnazou@yahoo.fr
54	PEDANOU BEN	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE	DIRECTEUR DE CABINET	90 09 66 87 ben.pedanou@yahoo.fr
55	TINAKA W. KOSSI	MINISTERE DE LA COMMUNICATION	SECRETAIRE GENERAL	90 02 33 06 tinakakossi@yahoo.fr
56	KANKPO KOKOROKO	MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	90 05 55 11 kankpa@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
57	KOLLIGMON PHILIPPE	AFD	DIRECTEUR	22 23 07 30 collignonp@afd.fr
58	TELK REZOEL	AMBASSADE D'Allemagne	CHEF DE COOPERATION	wz-l@lome.d.plo.de
59	TALBOUSSOUMA EULOGE	ORDRE DES AVOCATS	MEMBRE DU CONSEIL DE L'ORDRE DES AVOCATS	90 04 23 17 euloge.taboussouma@yahoo.fr
60	ALOU B. KOMLAN	CHAMBRE NATIONALE DES HUISSIERS DE JUSTICE DU TOGO	TRESORIER GENERAL DE LA CNHJ-TOGO	90 02 24 87 etudemealoub@yahoo.fr
61	TEBIE MASSAMA ESSO	CHAMBRE NATIONALE DES COMMIS-PRISEURS	MEMBRE	90 03 96 11
62	LAWSON B. OLIVIER	CSTT	CHARGE DE L'EDUCATION OUVRIERE ET DES REVENDICATIONS	90 16 60 49
63	EKPE KOMLA	DOUANE	CORRESPONDANT THEMATIQUE	90 04 81 07
64	BIDEM TCHILABALO	MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE LA DECENTRALISATION	CVD LEGBASSITO	92 81 03 67
65	DOSSEH K. ANYONAM	MATDCL	CVD SAGBADO	90 26 72 38
66	ETSINYO K.	MATDCL	CVD LEGBASSITO	93 25 14 00
67	DATAGNI NAKPAN	PREFECTURE DU GOLFE	CHEF DIVISION RESSOURCE HUMAINE	90 31 92 68
68	GALERE DAMIGOU	CHAMBRE DE METIER	SECRETAIRE GENERAL	90 37 87 74

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
69	DARE YPAMANH	MSPC	DIRECTEUR ADJOINT DES ETUDES STATISTIQUE DE PROGRAMMATION ET SUIVI-EVALUATION	90 86 83 04
70	EZA APELETE KOFFI	MSPC	REPRESENTANT SG-MSPC	90 90 26 57
71	BABALE WADOUEI	FDD	DOCTORANT	90 75 54 03 babale_rich@yahoo.fr
72	LASSEY ADJEVI-ZAN	FDD	REPRESENTANT DES ETUDIANTS	90 76 67 32 lassey007@gmail.com
73	MAMANH A. NAFIOU	MASPFA	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 05 56 15 abdnafiou@yahoo.fr
74	KOUGNIGAN AKOU KOMI	MUH	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 94 99 71 koughb@yahoo.fr
75	LANTAME GNON	MT	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 07 30 49 lantamejonas@yahoo.fr
76	PALANGA E.	MTPT/DCIC	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 05 15 25 davpalan@yahoo.fr
77	GBEETE O. A.	MTPT	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 10 64 40 romainebete@yahoo.fr
78	TCHALA AMED	MTPT	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 39 58 79 amedchala@gmail.com
79	BALOUKI T. D.	MATDCL	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	91 58 32 95 josefbalouki@yahoo.fr
80	ADONSOU KOFI F.	ANPGF	CHEF SERVICE DES AFF. ADM. ET JURIDIQUES	90 32 94 60 frikadonsou@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
81	NABINE GNONH	MSL	DIRECTEUR DE CABINET	90 05 20 45 mjs_togo@yahoo.fr nabinegnonh@yahoo.fr
82	Mme EDOH-KOSSI D.	MEF/DIRECTION DES AFFAIRES COMMUNNES	DIRECTRICE	22 21 51 89/90 97 94 71 demagl@yahoo.fr
83	LAWSON Têvi Agbédudu	MEF/DIRECTION DES AFFAIRES COMMUNNES	CHEF SECTION FORMATION, ANIMATION ET STAGE	90 19 01 69 lawsontevi2@yahoo.fr
84	ALFA-TOGA A. K.	MEF/DIRECTION DES AFFAIRES COMMUNNES	CHEF SECTION BUDGET	90 83 04 21 abdoulkafal@yahoo.fr
85	OURO KARO	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 31 54 19
86	BOKOUMBO N'POKI	PRIMATURE	CHARGE D'ETUDES	90 00 14 08
87	GNANGOU MAGNIM K.	MDBAJEJ	CHARGE D'ETUDES	90 31 06 68
88	PALANGA SARA-ABALO	IGE	CHARGE D'ETUDES	90 18 41 72
89	LAWSON D. HECHELY.	MINISTERE AUPRES DU PR CHARGE DE L'EVALUATION ET LA PROSPECTIVE	MACROECONOMISTE POINT FOCAL	90 96 18 67 briceson2@yahoo.fr
90	ADJOSSE KOMLA	TOGO-PRESSE	CHEF ACTUALITE NATIONALE	98 39 48 81
91	BATAKA KOUTERA	MAEP	SECRETAIRE GENERAL	90 17 56 17 noelpatra@yahoo.fr
92	TOUBLOU Y. MAWUSSI	FAINATRASIT	PRESIDENTE	22 57 74 05/ 99 49 11 36

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
93	KOUGBADA ABASS	CHAMBRE DES METIERS	MEMBRE	91 18 36 89 abasskougb@yahoo.fr
94	AMAKOUE A.	UGSL	SECRETAIRE GENERAL ADJOINT	90 04 81 30
95	WINEGA MIB	MJRIR	GRA	90 09 50 91
96	DAYO A. N'SOUGAN	MTPT	SECRETAIRE GENERAL	90 21 36 68
97	ESSIOMLE KOSSIVI	MERF	SECRETAIRE GENERAL	22 20 87 41 /90 13 06 75 ukessiomle@yahoo.fr
98	DOUTI LARDJA	MATDCL	SECRETAIRE GENERAL	90 17 09 04 dldouti@yahoo.fr
99	DIABACTE KOUNADI	MER	DIRECTEUR DE CABINET	90 87 93 60 cartodia@yahoo.fr
100	YABRE DAGO	MIN DU TRAVAIL, EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE	SECRETAIRE GENERAL	90 04 22 26
101	LUCIEN LAMADOKOU	PRESIDENCE	ANALYSTE PROJET	90 02 48 57
102	MANI KONDI	MAEC	ATTACHE DE CABINET	90 11 7038 manikondi@ymail.com
103	AVOGNON KOFFI MAWUNA	MAEC	CHARGE D'ETUDES	90 81 72 65 avognonkoffi-mawuna@yahoo.fr
104	ADOMAYAKPO Y. T. APELETE	PATRONAT	MACROECONOMISTE	91 56 33 87 phiado@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
105	ASSIH ATOSSIM	MFP	EXPERT	90 03 39 50 atissima@yahoo.com
106	SOLITOKE BAHEMBANA	MCCAFC	DIRECTEUR DE LA DAAF	90 02 80 02/22 20 44 94 richardsolitoki@yahoo.fr
107	AHIABLE-GOUVA ESSI	MCCAFC	CHEF DIVISION DE LA PLANIFICATION	90 11 19 16 /22 22 33 20 monicahi2009@gmail.com
108	KPIZIA ATCHI MOUNESSO	MCCAFC	CHEF SECTION DE LA PLANIFICATION	90 34 20 22 atchimounesso@yahoo.fr
109	GODWILL KAN TANGE	BANQUE MONDIALE	ECONOMISTE PRINCIPAL	90 59 04 33 gtarge@worldbank.org
110	EPHREM GHONDA M.	PROJET UE-FMI	CONSEILLER RESIDENT	92 81 93 35 emakiadi@imf.org
111	TOGBUI AGBOLY D. ADJALLE VI	CANTON D'AMOUTIVE	CHEF CANTON D'AMOUTIVE	90 19 92 28
112	ADJAHOUINO COMLAN	MAIRE 1er arrondissement		90 02 45 15 valentinaacoo@hotmail.com
113	ADJOTE KOSSI OGNANDOU	UNSI	CONSEILLER	oadjote70@gmail.com / padjote2004@hotmail.com
114	PIYINDA ELOANI	MATDCL/DDCL	CHARGE D'ETUDES	91 94 25 61 eloani2006@yahoo.fr
115	AMLALO MENSAH SEDO	MATDCL/DDCL	DIRECTEUR	90 08 46 28 amlalo_mensahado@yahoo.fr
116	ALAGBO KODZO	PRIMATURE	MACROECONOMISTE	91 44 90 23 jmalagbo@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
117	KARBOU PIHAM-KIHAW	DGPS/MTESS		90 11 86 98 pihokarbou@yahoo.fr
118	SOGBO KOMLAVI EFANAM	MTESS/DGT	CHARGE DE PLANIFICATION	90 29 24 92 komlavis@yahoo.fr
119	HOTSIAME KOSSI DZIWONU	INSPECTION GENERAL D'ETAT	INSPECTEUR D'ETAT ADJOINT	90 10 07 77 doliness@yahoo.fr
120	DIKEWU KOUASSI	MAIRIE 3è ARRONDISSEMENT	MAIRE	90 02 19 24/97 51 05 05
121	KAINA BERENEKE	DIRECTION DES ETUDES ET DE LA PLANIFICATION	DIRECTION DES ETUDES ET DE LA PLANIFICATION	90 97 01 34/22 47 07 40 derpmsltg@yahoo.fr
122	AFANGBEDJI KOFFI PIERRE	PRESIDENT DES CDQ	MAIRE 3è ARRONDISSEMENT	90116123/97510544
123	ADJONOU KASSEGNE	UCT	PRESIDENT	90 05 40 80 kadjonou@yahoo.fr
124	GARBA KPINDI	BN-CRA	CHARGE D'ETUDE	90 88 42 28 irenegarba@yahoo.fr
125	GOE KOSSI FOLI	ICAT/MAEP	DIRECTEUR DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE	90 33 63 55 fogoeko@yahoo.fr
126	TCHAKPI A. MEZA	DOSI	ATTACHE D'ADMINISTRATION	90 13 93 92/22 48 48 83
127	DAGNOANOU DAMBE	MAEP	STAGIAIRE	91 47 73 09
128	TEKOE A. FOGAN	ITRA/MAEP	DAFC	90 05 42 17 tekoefogan@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
129	PRE M. BIENVENUE	MAEP	STAGIAIRE	91 13 63 76 bienvenupre@yahoo.fr
130	AYELOU HAÏGA MABANIWE	COURS DES COMPTES	STAGIAIRE	90 57 64 28 ayeloumike@yahoo.fr
131	AMAKPRE A. ESSOHANAM	MAEP	STAGIAIRE	91 48 70 79 bone@yahoo.fr
132	DOGO MADAWE	MDBAJEJ	CHEF SECTION	90 89 28 25 pameyoyo@yahoo.fr
133	ASSAH KOSSIWOA	SEI	DAAF	90 29 15 00 assah.lolonyo@gmail.com
134	KAZIMNA PAZAMBADJI	SEI	DAAF	22 36 67 13 dekazimna@yahoo.fr
135	DOSSOU AKOM	CADERDT	EXPERT EN SUIVI-EVALUATION	91 90 07 61 akomvero@yahoo.fr
136	GBETOULA TEKOU S.	SGA CSTT	SECRETAIRE GENERAL ADJOINT	91 52 84 92
137	WASSINKOU TAGUINDINA	MEPS	CHARGE D'ETUDES	91 59 69 79
138	TCHALLA BALOUKIYIM	MAEP	STAGIAIRE	92 43 80 89 tchallaelias@yahoo.fr
139	PAMAZI EMILE	RADIO KARA	JOURNALISTE	90 24 83 59 broemiles2002@yahoo.fr
140	VIAGBO KOMI MAWUNAM	MTESS	DIRECTEUR DES ETUDES DE LA RECHERCHE/POINT FOCAL	90 16 27 05 ireneviagbo@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
141	HOUNKPATI K. BIOVA	SG/MEF	CHARGE D'ETUDES	90 71 03 25 mabiokok@yahoo.fr
142	TCHAKPAOU PISSIKILE	SG/MEF	CHARGE D'ETUDES	90 86 16 67 tpissikil@yahoo.fr
143	AYELIM MAHASSIME	DSD/ARMP	DIRECTEUR DE LA STATISTIQUE ET DE LA DOCUMENTATION	90 84 04 695 ayelima@yahoo.fr
144	DJOGBEMA KOMLAN	PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE	CHARGE D'ETUDES	djogbemak@yahoo.fr
145	NASSINI COMMI	MPEN	CONSEILLER	90 02 70 98 commi-nassini@postel.gouv.tg
146	FIATY YAO HETSU	COURS DES COMPTES	SECRETAIRE GENERAL	90 041 398 fiatyao@gmail.com
147	SINDIE KOFI	IGE	INSPECTEUR D'ETAT	90 05 68 29 sindie69@yahoo.fr
148	BONFOH BEDIBETE	ITRA	DG	90 05 30 59 b_bonfoh@yahoo.fr
189	TOGBUI NOUKAFOU III	ADMINISTRATION TERRITORIALE	CHEF CAUTION NUKAFU	90 08 46 35
150	COMLAVI BERTIN FELIX	UEMOA	CONSEILLER AU BUREAU DE REPRESENTANT DE L'UEMOA AU TOGO	93 19 67 82/22 26 56 11
151	CARPOHORE NTAGUNGIRE	BAD	ECONOMISTE	90 64 63 69
152	OGBONE ONIANKITA	PARCI 2/MEF	COORDONNATEUR	90 03 27 09

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
153	NAGNANGO BOURAIMA	RADIO LAGMTAABA	DIRECTEUR-CINKASSE	90 01 10 12
154	GONE MAWOUWOYONA	RADIO RURALE FRATERNITE DE NOTSE	DIRECTEUR	90 12 40 39
155	AKPAOWOU KOKOUI G.	DEP/MEF	CHEF DIVISION	90 93 17 62
156	YAWOU BIDE BOYODI	RADIO LA PAIX ATAKPAME	DIRECTEUR	90 38 85 16
157	TASSOUN KOUMITCHA	RADIO DAWUL BASSAR	DIRECTEUR	90 33 02 37
158	BOUKA KOMLAVI JACQUES	RADIO SKY FM BADOU	DIRECTEUR	98 24 87 69/91 82 59 49
189	ALAPINI A. O.	NOTABLE	QUARTIER TOKOIN WUITI	90 01 42 64 alpiniaquete@yahoo.fr
160	ATUTONOU KOMLA DODJI	SG/MERF	CHARGE D'ETUDES	90 16 46 40 atdodji@yahoo.fr
161	TEGBETI SINAM	CENTIF-TG	ANALYSTE FINANCIER	91 95 14 54 tegnicol@gmail.com
162	TSONTSOKO MAMMAM	CENTIF-TG	ANALYSTE FINANCIER	90 14 39 44 tsontsoko@yahoo.fr
163	KAMAKE YAO	RADIO VGK KPALIME	DIRECTEUR DE REDACTION	91 76 06 01 yawokamake@gmail.com
164	KOUAMI TCHANDAME	RADIO DE LA VOIX DE L'OTI	DIRECTEUR DE PROGRAMME	90 02 94 45

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
165	TOGBE PHILIPPE	RADIO HORIZON LA VOIX DE ZIO	DIRECTEUR	90 03 09 48 horizonvz@yahoo.fr
166	KPEGOUNI T.	RADIO TCHAOUDJO	DIRECTEUR	90 10 78 16/99 46 44 14 radiotchaoudjo@yahoo.fr
167	LENGUE YEMBOITE	MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE	DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	90 85 75 59/22 21 47 26 yemboite@yahoo.fr
168	LARE YEMPABOU	MDHCD-MOR/CVJR	DIRECTEUR DE CABINET	90 09 42 43/22 51 20 17 lareyemp@yahoo.fr
169	ATCHOLE ESSALONG	MDHCD-MOR/CVJR	SECRETAIRE GENERAL	90 34 96 61 essodongatchole@yahoo.fr
170	SOBO KODJO	MINISTERE DES POSTES ET DE L'ECONOMIE NUMERIQUE	ADMINISTRATEUR	90 32 90 69 sylvanisobo@postel.gouv.tg
171	AKOTCHAYE KODJO	MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES FORESTIERES	CHARGE D'ETUDES	90 91 88 80 akokotienne@yahoo.fr
172	SEMENYA KOMLA EDO	MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE	CHARGE D'ETUDES	92 45 67 45 ksemenya@yahoo.fr
173	SOUMAÏLA RASSIDI	DNCMP	DAF	90 33 55 16 rassidi83@yahoo.fr
174	AGBOLI KOFFI A.	MUH	ASSISTANT DU DAF CHARGE DU BUDGET	91 70 61 87 firminagbo@yahoo.fr
175	AGEGE E. PETEMAPATA	MCCAFC	STAGIAIRE	91 70 45 63 kokurobert1977@gmail.com
176	HAMENOU KOUMAH	SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 05 18 31 hkoumah@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
177	HODOR K. WILLIER	DGPD/MPDAT	CHARGE D'ETUDES	90 14 13 10 williamhodor@yahoo.fr
178	d'ALMEDA A. MESSAN	CEV/BAY	DP	Mayoachim31@hotmail.com
179	TSALI KOSSI K.	DPEE/MEPS	CHEF SECTION	90 88 41 18 tsalikossi@yahoo.fr
180	GUETOU EMMANUEL	MASPFA	ADJIONT POINT FOCAL	90 97 74 04 eguetou@yahoo.fr
181	BOMBOMA LARE NAMİYETE	MINISTERE DE LA SANTE	CHARGE D'ETUDES	90 09 8336 prosper960@yahoo.fr
182	MAGNON KOKOU	MUH	CHEF DIVISION	90 05 87 20 innocenmagno@yahoo.fr
183	TCHAMDJA ABALO	MUH	COMPTABLE	22 41 85 69 tchobalo@yahoo.fr
184	SOMENOU ADOKALENI	DAC/SANTE	GESTIONNAIRE POINT FOCAL	90 91 14 54 adokalenis@yahoo.fr
185	AMELOMEY KOFFI	MINISTERE DE LA SANTE (DAHM)	GESTIONNAIRE COMPTABLE	99 47 58 30 danielmelomey@yahoo.fr
186	ATIKOSSIE ADJE	MAIRIE DU 1ER ARRONDISSEMENT DE LA VILLE DE LOME	SECRETAIRE PERMANENT DU COMITE LOCAL DU QUADRILLAGE	90 06 24 51 azatikossie@yahoo.fr
187	HOUNYO AFI Epse KLIKO	MDHCD-MOR/CVJR	CHARGE D'ETUDES	91 63 97 45 nyonougan@yahoo.fr
188	NOUTEPE KOFFI ELOM	FONGTO	DIRECTEUR EXECUTIF	90 97 60 76 princelom@live.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
189	DAKPUI KALETI	MINISTERE DES MINES ET DE L'ENERGIE	POINT FOCAL DES REFORMES	90 30 11 61 ddkaleti@yahoo.fr
190	WOTTOR KOMIRI	MINISTERE DE L'EQUIPEMENT RURAL	ASSISTANT DU POINT FOCAL	90 26 87 57 pwottor70@yahoo.fr
191	DJASSIBE T. Paul	MINISTERE DE L'EQUIPEMENT RURAL	POINT FOCAL CHARGE DES REFORMES	90 07 55 14 pauldjta@yahoo.fr
192	QUENUM CLAIRE	COSESC	COORDINATRICE	90 02 45 50/22 22 29 77 qclaire@yahoo.fr
193	YAKPEY N. COMLAN	CCIT	RESPONSABLE SERVICE ECE	22232900/90218052 eyakpey@yahoo.fr
194	MISSITE AWOROU KOMLAN	MJRIR	SECRETAIRE GENERAL	22 22 29 06/90 03 30 38 missiteaworou@yahoo..fr
195	MIKEM ANUMU	A.T.D.C.L (MAIRIE DE LOME 4A	PDS	90 11 60 28/22 21 07 13 bmairie.tg@gmail.com
196	BIENVENUE AMOUH	LOMEBOUGEINFO	COMMUNICATEUR	98 12 66 78
197	GADAH JOSEPH	HONZON NEUS	COMMUNICATEUR	90 30 85 10
198	d'ALMEDA ATA D.	CVD/BAG	DP	90 20 59 37
199	DEDJI AFFO TCHITCHI	MEF/SP-PRPF	CHEF DIVISION	90 12 14 78 affodedji@yahoo.fr
200	APELY K. ABABIO	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	9079 06 30 apkgermain@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	MINISTERE/INSTITUTIONS	TITRES	CONTACTS
201	BILERI S. ESSOFA	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 09 90 18 abileri@yahoo.fr
202	ATIKPUI MANGUIZA-ANI	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	91 81 12 17 atikpuig@yahoo.fr
203	KALAO SIMDORO TCHOZO	MEF/SP-PRPF	CHARGE D'ETUDES	90 78 86 95 stkalao@yahoo.fr
204	ALI-KPOHOU MAYEKI	MPEN/WARCIP	COORDONNATEUR	90026617

