

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

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

SERVICE DU SUIVI DES REFORMES
ET DES RELATIONS AVEC L'UE



REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES REFORMES AVEC LES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT

RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES A FIN DECEMBRE 2021

Février 2022

Sommaire

Sommaire.....	i
Sigles et abréviations	ii
Introduction	1
I. Point sur la mise en œuvre des réformes à fin décembre 2021.....	2
1.1. Réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2025	2
1.2. Réformes dans les différents ministères et institutions de l'Etat	6
1.2.1. Réformes relatives à l'axe 1 : renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix ..	7
1.2.2. Réformes relatives à l'axe 2 : dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie	11
1.2.3. Réformes relatives à l'axe 3 : moderniser le pays et renforcer ses structures.....	12
II. Réformes prioritaires pour l'année 2022 et perspectives	24
III. Défis et stratégie de mise en œuvre des reformes.....	25
Conclusion	27
Annexe : Principales réformes réalisées en 2020	iii

Sigles et abréviations

AN	Assemblée nationale
API-ZF	Agence nationale de la promotion des investissements et de la zone franche
ATD	Agence Togo digital
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'ouest
CAB	Cabinet
CAS	Comptes d'affectation spéciale
CEET	Compagnie énergie électrique du Togo
CFE	Centre de formalités des entreprises
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CPIA	Country policy and institutional assessment
CWA	Compact with Africa
DDPF	Direction de la dette publique et du financement
DELFIC	Direction des études et de la législation financière et comptable
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGDN	Direction générale de la documentation nationale
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DNCF	Direction nationale du contrôle financier
DNCMP	Direction nationale du contrôle des marchés publics
DTRF	Direction des transports routiers et ferroviaires
ENA	École nationale d'administration
EPES	Établissements privés d'enseignement supérieur
FACT	Fonds d'appui aux collectivités territoriales
FNAFPP	Fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels
FNDF	Fonds national de développement forestier
FPDT	Fonds de promotion et de développement du tourisme
FSDH	Fonds spécial pour le développement de l'habitat

GIM-UEMOA	Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA
GUDEF	Guichet unique de dépôt des états financiers
IACOP	Institut africain de la commande publique
INAM	Institut national d'assurance maladie
INSEED	Institut national de la statistique, des études économiques et démographiques
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MCC	Millenium challenge corporation
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEHV	Ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise
NSIA	Nouvelle société interafricaine d'assurance
OTR	Office togolais des recettes
PAF	Plan annuel de financement
PAGFI	Projet d'appui à la gouvernance fiscale
PAL	Port autonome de Lomé
PALCC	Projet d'appui à la lutte contre le changement climatique
PAP	Projets annuels de performance
PGE	Payeur général de l'État
PIA	Parc industriel d'Adétikopé
PIP	Programme des investissements publics
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPP	Partenariats public-privé
PR	Président de la République
ProDeGoL	Programme décentralisation et gouvernance locale
PTBA	Plans de travail et budget annuel
RAP	Rapports annuels de performance
RCCM	Registre de commerce et du crédit mobilier
SDSI	Schéma directeur du système d'information

SG	Secrétaire général
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SICA-UEMOA	Système interbancaire de compensation automatisé dans l'UEMOA
SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
SIGMAP	Système intégré de gestion des marchés publics
SMSI	Système de management de la sécurité de l'information
SP-PRPF	Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers
STAR-UEMOA	Système de transfert automatisé et de règlement dans l'UEMOA
SYDONIA	Système douanier automatisé
TPME	Très petite et moyenne entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	Taxe sur les véhicules à moteur
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique monétaire ouest africaine
UPF	Unité de politique fiscale
ZAAP	Zones d'aménagement agricoles planifiée

Introduction

Le gouvernement a mis en place une Feuille de route (FDR) Togo 2025 portée par une vision de faire du Togo un pays de paix, une nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable. Cette feuille de route comporte trente-six (36) projets et six (6) réformes prioritaires à partir desquels les projets et réformes opérationnels sont déclinés.

La coordination et le suivi des réformes sont confiés au Ministère de l'Economie et des Finances à travers le Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF). Le SP-PRPF s'active à recueillir les réformes identifiées par les ministères et institutions de l'Etat, à les analyser et les mettre en cohérence dans le document de matrice de réformes conçu à cet effet.

Les réformes retenues au titre de l'année 2021 ont fait l'objet de suivi quotidien et d'évaluations périodiques. Les évaluations de la performance de la mise en œuvre des réformes ont été réalisées d'abord, au cours de la période juillet-août et ensuite en décembre 2021. La dernière évaluation de décembre 2021 a été suivie d'une série de réunions de validation des réformes prévues pour la période 2022-2024 et des plans de travail et budget annuel (PTBA) des réformes de l'année 2022.

Ces rencontres ont été un cadre de dialogue constructif entre le SP-PRPF et les parties prenantes pour discuter du niveau d'avancement des réformes engagées en vue de convenir des voies et moyens pour leur aboutissement, en mobilisant les autres acteurs impliqués notamment les partenaires techniques et financiers.

Les principales actions de réformes réalisées en 2021 portent notamment sur : (i) le démarrage de l'exécution du budget de l'Etat en mode programme à partir de janvier 2021; (ii) la digitalisation du processus de délivrance du casier judiciaire ; (iii) la mise en place d'un nouveau code de travail en juin 2021 ; (iv) l'élaboration et la publication du 1^{er} rapport d'évaluation des dépenses fiscales pour l'année 2019 et celle de 2020 qui a accompagné le projet de loi de finances 2022 à l'Assemblée nationale ; (v) l'adoption des projets de loi de règlement des budgets, gestions 2016, 2017, 2018 et 2019 par l'Assemblée Nationale ; (vi) la publication sur le site www.togoreforme.com du document de déclaration des risques budgétaires de l'exercice 2021 ainsi que celui de la période 2022-2024 qui a accompagné le projet de loi de finances 2022 ; (vii) la relecture des textes relatifs aux comptes d'affectation spéciale et l'élaboration d'un projet de décret portant principes généraux des comptes d'affectation spéciale ; (viii) l'adoption des lois relatives aux contrats de partenariats public-privé (PPP) et aux marchés publics par l'Assemblée nationale ; (ix) l'adoption des lois organiques relatives à l'organisation, aux attributions et au fonctionnement de la cour des comptes et des cours régionales des comptes et au statut des magistrats de cette institution ; etc.

Le présent rapport faisant état de mise en œuvre des réformes à fin décembre 2021 est structuré en trois (03) parties essentielles, à savoir : (i) le point sur la mise en œuvre des réformes à fin décembre 2021 ; (ii) les réformes prioritaires pour l'année 2022 et perspectives ; et (iii) la stratégie proposée pour l'aboutissement des réformes.

Le rapport fait également mention, dans les annexes, des principales réformes réalisées en 2020.

I. Point sur la mise en œuvre des réformes à fin décembre 2021

Le présent point est structuré en deux parties dont la première est consacrée aux six (06) réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2025. La seconde partie décrit l'état de mise en œuvre des réformes dans les ministères et institutions de l'Etat, suivant les trois (03) axes de la feuille de route du gouvernement.

1.1. Réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2025

1.1.1. Le gouvernement, en mettant en place la Feuille de route Togo 2025, a initié six (06) réformes prioritaires pour renforcer la mise en œuvre des différents projets. Il s'agit de : (i) la réforme de la politique foncière agricole (R1) ; la réforme de la réglementation numérique (R2) ; (iii) la modernisation du code du travail (R3) ; (iv) le renforcement des mécanismes d'appui aux TPME (R4) ; (v) la décentralisation de l'État (R5) ; et (vi) la réforme de la législation environnementale (R6). L'état de mise en œuvre de ces réformes se présente comme suit, à la fin de l'année 2021 :

1.1.2. Réforme de la politique foncière agricole (R1) : cette réforme est en lien avec l'ambition 4 de la FDR qui vise à « Faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois ». Les objectifs poursuivis sont : (i) améliorer la productivité et les rendements agricoles, (ii) assurer la sécurité alimentaire au Togo ; (iii) renforcer les industries de transformation agroalimentaire et encourager l'agriculture à haute valeur ajoutée ; et (iv) améliorer l'accès au financement et aux marchés aux agriculteurs.

1.1.2.1. Comme résultats attendus, il s'agit de faire la cartographie de 500 000 ha sur la période 2020-2025 et consolider sur la même période 40 000 ha de terres agricoles à travers 400 zones d'aménagement agricoles planifiées (ZAAP) à raison de 100 ha/ ZAAP dont 80 ZAAP en 2021.

1.1.2.2. Précisons que les travaux de cartographie n'ont pas encore démarré. Toutefois, il y a lieu de préciser que le cabinet d'appui à la cartographie a été sélectionné et le processus est à la phase d'approbation du contrat par le MEF. Les matériels supplémentaires pour la cartographie (stations totales et GPS), sont acquis et réceptionnés. Pour faciliter les travaux de cartographie des terres, le ministère chargé de l'agriculture a élaboré une stratégie de mobilisation des acteurs. Il est prévu que cette

stratégie serve de guide pour les missions de sensibilisation des acteurs mais lesdites missions ont été ajournées à cause de la pandémie de la covid-19.

1.1.2.3. S'agissant de la consolidation des terres, 76 ZAAP soit 7 600 ha ont été consolidées sur la cible annuelle de 80 ZAAP, les 4 autres sont confrontées à des litiges fonciers. Pour les ZAAP de la deuxième vague, le ministère chargé de l'agriculture a déjà recensé des besoins des communautés pour l'année 2022.

1.1.2.4. Le ministère chargé de l'urbanisme, qui est *co-lead* sur cette réforme, a mis en place une commission pour l'élaboration d'un avant-projet de loi relative à la réforme agro foncière. Ladite commission a effectué, en novembre 2021, une mission de collecte de données auprès des acteurs locaux sur la problématique posée par le foncier rural au Togo. Par ailleurs, des contrats types ont été élaborés pour accompagner les acteurs dans leurs transactions foncières (bail emphytéotique, bail rural, contrat de vente de terrain rural, contrat d'exploitation).

1.1.3. Réforme de la réglementation numérique (R2) : cette réforme a pour objectif de mettre en œuvre le cadre juridique nécessaire au développement des projets prioritaires initiés par le gouvernement et de créer un cadre attractif pour le développement d'usages innovants, comme le paiement mobile.

1.1.3.1. Le ministère de l'économie numérique et de la transformation digitale est en position de "leader" sur cette réforme qui permettra d'atteindre les objectifs des projets sur lesquels il est lead. Il s'agit du P23 : extension de la couverture réseau internet (95% de la population bénéficiant d'une couverture en réseau internet en 2025), P24 : raccordement au réseau internet mondial (3 Câbles sous-marins opérationnels reliant le Togo au réseau international à l'horizon 2025) et P25 : digitalisation des services publics (75% des démarches administratives digitalisées).

1.1.3.2. Les principales réalisations sur ce point se présentent comme suit : (i) l'identification des principaux ajustements à apporter au cadre légal et réglementaire existant en matière de transactions électroniques et (ii) l'identification des dispositions légales et réglementaires manquantes et prévues par les textes existants à adopter. A cet effet, des séances de travail hebdomadaires sont organisées par le ministère chargé de l'économie numérique avec les acteurs impliqués. Un décret a été pris pour mettre en place l'Agence Togo Digital (ATD), une structure chargée d'appuyer la mise en œuvre des projets digitaux, de s'assurer de leur cohérence et de contribuer à l'efficacité dans l'utilisation des moyens de l'Etat. L'ATD a également la tâche d'accompagner les ministères et administrations dans la dématérialisation de leurs services. A cet effet, un processus est en cours pour digitaliser trois (03) services publics à savoir la demande de visa, de passeport et de raccordement à l'électricité.

1.1.3.3. La réussite de cette réforme facilitera également l'atteinte des objectifs fixés dans la mise en œuvre des projets comme le projet de création d'une banque digitale pour tous (P8) et le projet de développement d'un hub d'innovation digital (P26).

1.1.4. Modernisation du code du travail (R3) : le Togo s'est doté d'un nouveau code de travail pour prendre en compte les nouvelles exigences et évolutions du monde du travail. Il s'agit de la loi n°2021-012 du 18 juin 2021 portant code du travail qui résulte des modifications apportées à la loi portant code du travail, adoptée en décembre 2020. Ces modifications sont relatives aux formalités de création et de déclaration des syndicats professionnels, aux conditions et modalités d'exercice du droit de grève, aux conditions d'accès aux fonctions d'administration et de direction de syndicat pour tout ressortissant étranger et aux critères de détermination de la représentativité des organisations syndicales.

1.1.4.1. Le nouveau code du travail s'inscrit dans l'axe 3 de la FDR 2025 qui a pour objectif de moderniser le pays et de renforcer ses structures. Cette réforme va contribuer à la mise en œuvre du projet d'opérationnalisation de l'Agence de promotion des investissements et de la zone franche (API-ZF) et du Parc Industriel d'Adétikopé (PIA) inauguré le 06 juin 2021.

1.1.4.2. La mise en application du nouveau code du travail passera par l'adoption de soixante-sept (67) textes réglementaires déjà identifiés. L'élaboration de ces textes va être prise en charge par un groupe de travail mis en place à cet effet.

1.1.5. Renforcement des mécanismes d'appui aux TPME (R4) : Cette réforme vise à définir et à mettre en œuvre des plans d'accompagnement aux TPME à travers la facilitation de l'accès au financement et au foncier. Tout comme la réforme du code du travail, elle s'inscrit dans l'axe 3 et contribue à l'ambition 8 de la FDR qui vise à renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs.

1.1.5.1. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, le gouvernement a adopté, le 25 août 2021, le décret n°2021-085/PR portant approbation de la charte des très petites, petites et moyennes entreprises. En effet, les TPME constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Togo et participent de manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois, à la valorisation de l'innovation, au développement régional et local, et au renforcement de la cohésion sociale. Leur développement durable requiert outre un environnement global incitatif et cohérent, un dispositif d'appui direct performant et une offre de financement adaptée¹.

1.1.5.2. Une analyse diagnostique des différents projets et programmes d'accompagnement des TPME existants sera réalisée afin d'identifier les forces et faiblesses et proposer des axes d'améliorations adéquates en vue de les rendre plus

¹ Communiqué du Conseil des Ministre du 25 août 2021

performantes et adaptées aux besoins des populations en général et des TPME en particulier.

1.1.5.3. Des échanges directs et indirects seront également menés avec les TPME afin d'identifier leurs réels besoins.

1.1.6. Décentralisation de l'État (R5) : la réforme relative à la décentralisation vise le rapprochement de l'administration centrale des administrés. Portée principalement par le ministère chargé de l'administration territoriale, elle va contribuer à renforcer l'atteinte des objectifs fixés par le projet d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de développement au profit de 10 communes (P33).

1.1.6.1. A cet effet, le ministère chargé de l'administration territoriale a organisé une concertation nationale entre acteurs politiques (CNAP) en prélude à l'organisation des élections régionales qui vont permettre de parachever l'opérationnalisation du deuxième et dernier niveau de la décentralisation territoriale au Togo. Dans la même optique et en vue de favoriser une plus grande représentativité dans les organes régionaux, il a été procédé à l'adoption le 11 octobre 2021, de la loi n°2021-020 portant modification de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales, modifiée par la loi 2018-003 du 31 janvier 2018 et la loi 2019-006 du 26 juin 2019.

1.1.6.2. Dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs locaux, des élus et agents municipaux ont été formés et sensibilisés sur des thématiques notamment le cadre juridique et institutionnel de la décentralisation, la coopération décentralisée, les concepts et les approches du management. Dans le même sens, le guide méthodologique d'élaboration d'un plan de développement à l'usage des collectivités territoriales a été actualisé et vulgarisé auprès des acteurs locaux pour une meilleure pratique de la planification locale. Un guide à l'usage des officiers et agents d'état civil a également été élaboré et vulgarisé. Par ailleurs, dans le souci de disposer d'un cadre institutionnel permanent pour la formation continue des acteurs locaux, il a été créé par la loi n°2021-020 du 11 octobre 2021 portant modification de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007, l'Agence nationale de la formation des collectivités territoriales (ANFCT) et une mission de benchmarking pour son implémentation a été réalisée.

1.1.6.3. En matière de finances locales, des études ont été menées sur les modalités de fonctionnement et d'intervention du fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT). Les acteurs centraux et locaux ont été également formés sur la chaîne budgétaire et sur les thématiques liées aux finances locales afin de renforcer l'efficacité et la transparence dans la gestion des ressources des collectivités territoriales. En appui à l'élaboration des budgets locaux, des outils numériques et modèles de présentation des documents budgétaires prévus par les arrêtés portant nomenclature budgétaire et modalités de présentation des budgets locaux ont été élaborés et mis à la disposition des communes.

1.1.6.4. Pour ce qui concerne les infrastructures, le ministère a finalisé un processus de passation des marchés pour la construction de 25 mairies dont les travaux démarreront en 2022. Au titre du renforcement des services de la représentation territoriale de l'Etat, il y a eu la réhabilitation des bureaux des préfectures d'Amou, de Blitta, de Bassar, de Tchaoudjo et de l'Ogou.

1.1.7. Réforme de la législation environnementale (R6) : cette réforme a pour objectif de mettre en œuvre le cadre juridique nécessaire à une protection renforcée de l'environnement et de créer un cadre attractif pour le développement de la mobilité verte et de l'économie bleue.

1.1.7.1. La R6 permettra de créer les conditions favorables à la protection de 90% des côtes togolaise contre l'érosion côtière et à une couverture forestière de 25 % dans le cadre du projet P35 de la FDR 2025 intitulé "Réponse aux risques climatiques majeurs". Elle va contribuer également à l'atteinte de l'objectif de 3% de véhicules électriques dans les ventes annuelles de véhicules neufs pour le projet P36 intitulé "Programme de mobilité verte".

1.1.7.2. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, trois (03) activités ont été programmées. Il s'agit de : (i) élaborer la politique forestière nationale ; (ii) réviser la loi portant code forestier ; et (iii) réviser la loi cadre sur l'environnement.

1.1.7.3. Le document de politique forestière a connu des séances de validations régionales les 21 et 22 décembre 2021 dans les cinq (05) régions du pays et une validation nationale intervenues les 26 et 28 décembre 2021 à Lomé. L'exposé des motifs pour sa transmission en conseil des ministres a été élaboré ainsi que le projet de décret. Ces travaux se réalisent avec l'appui de l'Union européenne (UE) à travers le Projet d'appui à la lutte contre le changement climatique (PALCC).

1.1.7.4. Pour ce qui concerne les deux (02) autres activités, le processus de recrutement d'un consultant n'ayant pas abouti, une commission de relecture des textes a été mise en place pour conduire les activités avec les sectoriels. Un premier atelier de revue documentaire a été organisé du 27 au 30 décembre 2021 à Notsè pour faire l'état des lieux des textes en matière de l'environnement. A la suite de cet atelier, le ministère de l'environnement, avec les autres acteurs impliqués, a procédé à la consultation des acteurs dans les cinq (05) régions économiques du pays du 24 au 29 janvier 2022. Les prochaines étapes seront notamment consacrées à la consolidation et la validation du rapport diagnostic.

1.2. Réformes dans les différents ministères et institutions de l'Etat

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs visés dans la feuille de route gouvernementale Togo 2025, des réformes sont initiées au niveau opérationnel dans les ministères et institutions de l'Etat. Ces réformes sont classées suivant les trois (03) axes de la feuille de route, (i) renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix, (ii) dynamiser la

création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie, et (iii) moderniser le pays et renforcer ses structures.

1.2.1. Réformes relatives à l'axe 1 : renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix

1.2.1.1. A travers cet axe, le gouvernement vise la valorisation du capital humain, notamment par l'offre d'une identité et la garantie la couverture sociale et l'accès aux services de base pour tous, l'offre d'une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail et l'assurance de la sécurité, de la paix et de la justice pour tous. Pour atteindre ces objectifs, les réformes sont initiées dans les différents secteurs notamment le secteur de la santé, de l'eau, de l'énergie et de l'éducation.

1.2.1.2. Réformes du secteur de la santé : Dans le but de contribuer à l'atteinte des ambitions de l'axe 1, le gouvernement a fait adopter, le 12 octobre 2021, la loi instituant l'assurance maladie universelle au Togo en vue de garantir l'accès de toutes les couches de la population à des soins de santé de qualité. Cette loi fait suite à la création de l'Institut National d'Assurance Maladie (INAM), au renforcement des infrastructures sanitaires et à l'amélioration du plateau technique des hôpitaux. Ces différentes actions de réformes sont en lien avec la FDR 2025 et vont contribuer à l'atteinte des objectifs du projet P3 « mise en place de la couverture santé universelle ». Elles entrent également dans l'esprit de cohésion sociale et de lutte contre l'extrême pauvreté au sein de la population.

1.2.1.3. Réformes du secteur de l'eau : Un projet de stratégie d'accès à l'eau potable et à l'assainissement est en cours de finalisation avec l'appui du Cabinet Mc Kinsey. Cette stratégie est un outil efficace pour la planification des actions relatives à l'approvisionnement en eau potable de la population et permettra de mieux orienter les décisions en matière de gestion d'eau potable.

1.2.1.3.1. Pour faciliter ce processus, le département en charge de l'eau a pris l'arrêté n°013/2021/MEHV/CAB/SG le 30 juin 2021 relatif à l'adoption du plan d'actions pour la redynamisation de la mise en œuvre de la réforme du sous-secteur de l'eau potable et de l'assainissement. Dans la même optique, les membres du comité chargé de l'élaboration d'un contrat de performance et d'un contrat plan ont été désignés à travers la décision n°010/2021/MEHV/CAB/SG du 05 mai 2021.

1.2.1.3.2. En vue de renforcer l'efficacité énergétique du secteur de l'eau, un plan d'action a été adopté par arrêté n°013/2021/MEHV/CAB/SG du 30 juin 2021. Un audit énergétique permettra d'identifier les coûts liés au pompage ainsi que les opportunités d'optimisation et de réduction des consommations énergétiques. En ce qui concerne la gestion des ressources en eau, l'arrêté interministériel n°010/MEHV/MEF/2021 du 18 mai 2021 a été pris en application du décret n°2012/074/PR portant révision de la taxation des prélèvements en eau souterrain et de surface des gros consommateurs commerciaux et industriels afin de refléter le coût environnemental et social de cette consommation. Ces

réformes s'inscrivent dans le cadre de la réalisation du projet P6 « augmentation de l'accès en eau potable et à l'assainissement » de la FDR 2025.

1.2.1.4. Réformes du secteur de l'énergie : Dans le secteur de l'énergie, les actions entreprises sont relatives à la mise en œuvre de la réforme sur "pay as you go", la mise en place d'un fonds d'électrification pour tous, la mise en place d'un contrat de délégation du service public de l'électricité, au remboursement des garanties de consommation aux opérateurs économiques, au raccordement des clients moyenne tension sans construction de poste de transformation privé.

1.2.1.4.1. Mise en œuvre de la réforme sur "pay as you go" : La mise en place de la plateforme "Pay as you go" est une initiative née dans le cadre du volet social du projet d'électrification rurale CIZO qui prévoit un accès à l'électricité par la fourniture des kits solaires individuels à coûts abordables à plus de 2 millions de citoyens (soit environ 300.000 foyers). Cette plateforme va permettre de suivre ces équipements, de déceler leur état de fonctionnement afin de procéder à la collecte des données pour les besoins statistiques et le suivi des opérateurs dédiés au déploiement de ces équipements. Le processus de recrutement d'un consultant est en cours pour appuyer le ministère. La réussite de cette réforme va contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans la mise en œuvre du projet P5 « poursuite de la politique d'électrification pour tous » de la FDR 2025.

1.2.1.4.2. Mise en place d'un fonds d'électrification pour tous : Dans le but de faciliter l'accès à l'électricité pour les populations à faible revenu, il est prévu la mise en place d'un fonds d'électrification pour tous. Ce fonds, dénommé le fonds "Tinga", a été créé par décret pris en conseil des ministres le 27 novembre 2021. C'est un mécanisme qui permet d'offrir des subventions remboursables pour l'accès universel aux réseaux électriques.

1.2.1.4.3. Mise en place d'un contrat de délégation du service public de l'électricité : cette réforme a pour objet de mettre en place un contrat de délégation de service public entre l'Etat et la compagnie énergie électrique du Togo (CEET). Pour faciliter cette réforme, il est prévu de faire une étude permettant de définir, entre autres, (i) les règles administratives, techniques, juridiques, commerciales et financières d'exploitation des activités de production, d'achat, de distribution et de vente d'électricité au moyen des installations électriques mises à la disposition de la CEET, (ii) les objectifs à fixer à la CEET en matière d'accès à l'électricité, la qualité de service, la gestion interne et la rentabilité financière, les indicateurs de performance associés à ses objectifs, (iii) les relations entre le régulateur, la CEET et l'Etat, etc. Le rapport de démarrage de cette étude a été validé le 16 septembre 2021.

1.2.1.4.4. Remboursement des garanties de consommation aux opérateurs économiques : Cette réforme permet d'alléger considérablement les charges de production des PME/PMI et de les rendre davantage compétitifs sur le marché régional. Ainsi, par décision n°001DG/CEET/2020, la CEET rembourse les avances sur consommations aux clients moyenne tension au bout de trois années d'activités

régulières. Par ailleurs, les PME/PMI ont été exonérées du coût de raccordement moyenne tension afin de réduire leurs charges dans leur processus d'installation.

1.2.1.4.5. Raccordement des clients moyenne tension sans construction de poste de transformation privé : les travaux de réhabilitation et le renforcement du réseau électrique de distribution entrepris par la CEET permettent désormais aux clients industriels dont la puissance varie entre 40 et 200 KVA d'être raccordés aux transformateurs publics sans construction de poste de transformateur privé. En effet, le raccordement à un transformateur de distribution publique reste compétitif pour les entreprises et réduit davantage les facteurs de production pour l'opérateur économique avec une réduction drastique du coût de raccordement. Ces différentes réformes vont contribuer à la mise en œuvre du projet P27 « augmentation de la capacité de production, de transport et de distribution d'électricité » de la FDR 2025.

1.2.1.5. Réformes du secteur de l'éducation : les réformes couvrent les sous-secteurs tels le sous-secteur de l'enseignement technique et de l'artisanat et le sous-secteur de l'enseignement supérieur.

1.2.1.5.1. Au niveau de l'enseignement technique et de l'artisanat, douze (12) outils de planification et du système d'information ont été développés et sont opérationnels au plan régional. A titre d'exemple, l'outil StatEduc permet aux inspections, chacune dans sa région, de disposer de l'information statistique sur sa région pour des fins utiles. De plus, les outils de planification tels que le plan triennal de l'inspection (PTI) et le plan de travail annuel (PTA) de l'inspection participent à une gestion axée sur les résultats du secteur.

1.2.1.5.2. Un modèle pédagogique d'intégration des langues nationales dans la formation professionnelle a également été mis en place. Par ailleurs, le département chargé de l'enseignement technique et de l'artisanat a procédé à l'élaboration et à la vulgarisation des textes réglementaires portant organisation et fonctionnement des chambres régionales des métiers (CRM) et de l'union des chambres régionales des métiers (UCRM). Les nouveaux textes organisant les CRM et l'UCRM sont ainsi arrimés aux textes communautaires de l'UEMOA. Ils permettent aussi de faire face aux nouveaux défis, entre autres, liés à la communalisation au Togo.

1.2.1.5.3. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, on note le renforcement du cadre juridique, l'harmonisation des curricula de formation et la mise en place d'un cadre de partenariat scientifique et pédagogique entre les universités publiques du Togo et le conseil des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES).

1.2.1.5.4. Le cadre juridique de l'enseignement supérieur a été renforcé par deux (02) textes. Il s'agit du décret portant réglementation des établissements privés d'enseignement et du décret n°2021-046 du 29 avril 2021 portant transposition de la directive n°02/2007/CM/UEMOA du 04 juillet 2007 portant instauration d'une période

unique de tenue du baccalauréat dans les Etats membres de l'Union économique et monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).

1.2.1.5.5. En effet, le premier décret réglemente et fixe les conditions de création, d'ouverture de filières, de formation et de diplomation, de délocalisation, de mutation, d'organisation, de fonctionnement et de fermeture des établissements privés d'enseignement supérieur au Togo. La mise en place de ce décret est précédée de la réalisation de l'état des lieux des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES) afin de mieux réguler le système et de procéder à son meilleur contrôle.

1.2.1.5.6. Aux termes du second décret, l'examen du baccalauréat débute au Togo dans la seconde quinzaine du mois de juin de chaque année, à la même période que l'ensemble des sept (07) autres pays de l'UEMOA.

1.2.1.5.7. L'inspection des EPES effectuée en 2016 par la direction de l'enseignement supérieur et l'évaluation effectuée par le cabinet BAGE entre le 20 décembre 2020 et le 30 mai 2021 dans le cadre la mise en œuvre de la feuille de route gouvernementale Togo 2025, notamment sur le projet 10 axé sur l'assurance qualité dans l'enseignement et sur le projet 11 axé sur la formation orientée vers les métiers prioritaires, ont révélé que, d'un établissement à l'autre, on observe une disparité et des incohérences dans les offres de formation. Ceci n'est pas sans conséquence sur la qualité de la formation, d'où l'importance de cette réforme entreprise.

1.2.1.5.8. L'un des aspects les plus problématiques concernant les établissements privés d'enseignement supérieur au Togo, nécessitant des actions urgentes porte sur l'harmonisation des programmes de formation. Cela nécessite, de façon globale, la refondation des offres de formation. Il s'agira, d'élaborer les curricula selon les normes du Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO) et de créer entre les diverses filières des passerelles favorables à la progression des apprenants.

1.2.1.5.9. D'une manière générale, il s'agira d'harmoniser et/ou d'élaborer les programmes de formation en BTS et en licence à l'usage des établissements privés d'enseignement supérieur. A la fin de sa mission prévue au premier trimestre 2022, la commission technique créée à cet effet devra mettre à la disposition de la direction de l'enseignement supérieur, les offres de formation de BTS et de Licence pour chaque domaine du REESAO à l'usage des établissements privés d'enseignement supérieur dans le pays.

1.2.1.6. Réformes du secteur de la justice : les réformes portent notamment sur la digitalisation du processus de délivrance du casier judiciaire, le renforcement de la qualité des procédures au niveau des juridictions commerciales en vue d'un traitement rapide et efficace des affaires.

1.2.1.6.1. La plateforme du casier judiciaire informatisé a été lancée officiellement le 02 août 2021 par Madame le Premier ministre. Cette réforme offre ainsi l'opportunité aux citoyens d'effectuer leurs demandes de ce précieux document en ligne via le site <https://casierjudiciaire.gouv.tg>. Après la mise en place de cette plateforme, le ministère de la justice et de la législation s'est lancé sur la voie de la digitalisation de ses différents services conformément à la réalisation du projet P25 « digitalisation des principaux services publics » de la FDR 2025.

1.2.1.6.2. Pour le renforcement de la qualité des procédures au niveau des juridictions commerciales en vue d'un traitement rapide et efficace des affaires, il a y eu adoption de la loi n°2020 du 7 janvier 2020 portant modification de la loi de 2018 instituant les juridictions commerciales en République du Togo. Ce texte a permis d'instituer la conférence préparatoire des affaires nouvelles, de limiter expressément le nombre de renvois pour chaque partie, de fixer les normes de délai d'accomplissement d'actes judiciaires. Le fonctionnement du système de gestion électronique des affaires aux profits de juges et des avocats est effectif. Par ailleurs, l'attribution des affaires aux magistrats du tribunal de commerce de Lomé est automatisée et tous les frais de justice commerciale sont payés en ligne.

1.2.1.6.3. On note également la mise en place d'une nouvelle version de la plateforme d'inscription des sûretés au Registre de Commerce et du Crédit Mobilière (RCCM). Le registre des garanties dispose d'équipements modernes tels que ceux qui permettent aux créanciers garantis (ou leurs représentants) de faire des enregistrements, des recherches, des modifications ou annulations des intérêts de sécurité en ligne.

1.2.2. Réformes relatives à l'axe 2 : dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie

Le gouvernement, à travers cet axe, entend faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois, affirmer la place du Togo en tant qu'un hub logistique et de service, et créer de véritables industries extractives dans le pays. Les réformes initiées pour atteindre cet objectif sont relatives notamment au foncier, au tourisme.

1.2.2.1. Réformes du secteur foncier : Le secteur foncier enregistre des réformes importantes dont la réforme de la politique foncière agricole, réforme prioritaire de la feuille de route gouvernementale Togo 2025, la mise en place d'un dispositif de traitement accéléré des litiges fonciers.

1.2.2.1.1. Dans la quête permanente de solution à l'épineux problème du foncier, le ministère de la justice et de la législation a pris l'initiative de mettre en place un dispositif innovant pour le traitement accéléré des litiges fonciers avec l'appui financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Cette réforme

contribuera à la mise en œuvre de la réforme relative à la politique foncière agricole portée principalement par le ministère chargé de l'agriculture.

1.2.2.2. Réformes du secteur du tourisme : les actions de réformes menées dans le secteur touristique portent notamment sur l'adoption de la loi portant code de cinéma et de l'image animée, le développement d'une offre touristique de loisir, la mise en place d'un site web de promotion touristique, la création d'un centre national de culture et d'animation culturelle.

1.2.2.2.1. L'assemblée nationale a adopté en septembre 2021 la loi portant code du cinéma et de l'image animée. Cette loi s'inscrit dans le processus de professionnalisation du secteur et vise à protéger la créativité des auteurs et des artistes et, plus généralement, de ceux qui sont impliqués dans l'acte de création cinématographique.

1.2.2.2.2. Concernant le développement d'une offre touristique de loisir, le département chargé du tourisme a entamé, avec l'appui de la BAD, une étude préalable dont les travaux sont en cours. Selon le chronogramme de réalisation de cette étude, les livrables seront disponibles à la fin du mois de mars 2022. Par ailleurs, un travail est en cours pour rendre disponible un site web de promotion touristique.

1.2.3. Réformes relatives à l'axe 3 : moderniser le pays et renforcer ses structures

1.2.3. A travers cet axe, le gouvernement a pour ambition de faire du Togo, une référence régionale dans le digital, de renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs, de consolider les structures de l'Etat, et de stabiliser ces comptes et mettre le développement durable et l'anticipation des crises futures au cœur des priorités du pays. Les réformes initiées pour contribuer à l'atteinte de ces ambitions prennent en compte, entre autres, les secteurs tels que les transports, la justice et la gouvernance économique.

1.2.4. Réformes du secteur des transports : les principales actions de réformes entreprises portent sur la mise en place de l'observatoire des transports terrestres et la professionnalisation du sous-secteur des transports.

1.2.4.1. Mise en place d'un observatoire des transports terrestres : cette activité de réforme est initiée pour palier le grand défi de manque de données statistiques auquel reste confronté le secteur des transports routiers. Afin d'opérationnaliser cet observatoire, un bâtiment a été construit avec l'appui de l'Union européenne et inauguré le 16 novembre 2021 par le ministre chargé des transports. Huit (08) cadres de l'administration ont été formés dans la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données du sous-secteur des transports terrestres au cours des mois de mai et juin 2021. La phase d'opérationnalisation sera effective par la mise à disposition et la prise de fonction du personnel dédié.

1.2.4.2. Professionnalisation du sous-secteur des transports : le département chargé des transports compte professionnaliser ce sous-secteur afin de mieux répondre aux besoins des citoyens et de trouver des réponses adaptées aux dysfonctionnements constatés. A cet effet, un avant-projet de loi d'orientation sur les transports et les professions auxiliaires a été soumis au SGG pour son inscription à l'ordre du jour du Conseil des ministres.

1.2.5. Réformes du secteur des sports : Dans les domaines du sport et des loisirs, des actions importantes ont été menées. Il s'agit de : (i) la promulgation de la loi n°2021-008 du 07 mai 2021 fixant les règles d'organisation, de développement et de promotion des activités physiques et sportives au Togo ; (ii) la validation de la politique nationale des loisirs en juin 2021 et sa transmission au SGG pour approbation en Conseil des ministres ; et (iii) la mise en place d'un dispositif pour professionnaliser l'établissement des licences sportives scolaires.

1.2.5.1. En effet, la loi portant charte des activités physiques et sportives a pour objectif principal de combler le déficit dans ce secteur et partant, de fournir les bases pour l'élaboration d'une réelle et véritable politique sportive dans le pays. Elle apporte des innovations telles que la création d'un conseil national des activités physiques et sportives, la possibilité pour tout citoyen qui le désire de mettre sur pied des infrastructures susceptibles de favoriser la pratique des activités physiques et sportives, la création d'un office national de gestion des infrastructures et équipements sportifs. Ce texte prévoit également la création des différentes structures devant constituer le mouvement sportif national avec leurs attributions respectives tout en prenant en compte le cadre général des professions sportives. Elle définit tout autant les niveaux et structures de formation ainsi que les conditions des établissements de formation.

1.2.5.2. Pour ce qui est du dispositif relatif à la professionnalisation de l'établissement des licences sportives scolaires, il vise une conformité avec les pratiques au plan international et contribue à limiter les fraudes.

1.2.6. Réformes relatives à la gouvernance économique

1.2.6.1. En 2016, le Togo a réalisé l'évaluation de son système de gestion des finances publiques suivant la méthodologie PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability). Cette évaluation a permis d'actualiser le plan d'action des réformes relatives à la gestion des finances publiques et de mettre en œuvre un certain nombre de réformes notamment dans le cadre des programmes avec les partenaires techniques et financiers pour remédier aux insuffisances constatées. Cette évaluation a permis au gouvernement de faire des comparaisons du niveau de performance atteint dans la gestion des finances publiques avec celui réalisé en 2008. Le Togo a entamé un processus pour réaliser une nouvelle évaluation PEFA. Cette initiative permettra à terme

de renforcer la mise en œuvre des réformes issues de l'évaluation de 2016 et d'aligner le système de gestion des finances publiques aux normes et standards internationaux.

1.2.6.2. Renforcement de la mobilisation des ressources : L'ambition du gouvernement dans le cadre de la FDR 2025 est de mobiliser 400 milliards de francs CFA supplémentaires d'ici 2025 en ressources internes afin de financer les actions de développement. A cet effet, le gouvernement à travers l'Office togolais des recettes (OTR), continue de renforcer les actions de réformes pour, à termes, contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Ces actions de réformes entrent aussi dans le cadre de la dématérialisation complète des procédures de collecte des recettes.

1.2.6.2.1. Dans cette optique, l'OTR a procédé à la mise à jour des leviers d'optimisation permettant de capter les recettes fiscales additionnelles. Ainsi, l'office a réalisé une évaluation de la mise en œuvre des initiatives précédemment identifiées pour la période 2018-2020.

1.2.6.2.2. Sur la base des enseignements tirés de cette évaluation, l'office a identifié d'autres leviers d'amélioration des recettes fiscales pour la période 2021-2025 en lien avec la FDR 2025. Pour l'année 2021, les initiatives prévues sont soit en cours de mise en œuvre ou réalisées. Il s'agit, entre autres, pour le volet de la fiscalité, du :

- levier "Immatriculation, déclaration et paiement" : de (i) la mise à la disposition des petits contribuables d'une application mobile de déclaration et de paiement des impôts et taxes et leur formation à son utilisation ; (ii) la réalisation du recensement fiscal à l'intérieur du pays, (iii) la finalisation du processus d'opérationnalisation de l'E-Tax ;
- levier "contrôle fiscal et audit" : de (i) doter la direction du contrôle fiscal des agents répondant aux profils d'analyse risque (statisticiens, banquiers, informaticiens de gestion, Data analyste ; (ii) opérationnaliser la division du Guichet unique de dépôt des états financiers (GUDEF) ;

Au titre des douanes, les initiatives abordées concernent le :

- levier "enregistrement et déclaration" : la dynamisation des critères de ciblage des marchandises les plus risquées ;
- levier "contrôle" : la mise en place d'un répertoire, l'actualisation des codes additionnels et le paramétrage des régimes des exemptions dans SYDONIA World sur l'utilisation et les délais ;
- levier "recouvrement" : la mise en place d'un tableau de bord des dettes fiscales.

1.2.6.2.3. L'OTR a également lancé un processus de rationalisation des exonérations. En effet, la mise en œuvre de cette activité s'est matérialisée par l'élaboration de la matrice des mesures fiscales dérogatoires suivie de la production du 1^{er} rapport d'évaluation des dépenses fiscales de l'année 2019. Celui de l'exercice 2020 est également disponible.

1.2.6.2.4. L'élaboration du rapport d'évaluation des dépenses fiscales est un acte conforme aux exigences de transparence et d'efficacité de l'action publique définies dans la loi n°2014-009 du 11 juin 2014 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques. Ce document a pour objectif d'évaluer le coût budgétaire des dépenses fiscales².

1.2.6.2.5. Il faut souligner que l'exercice d'évaluation des dépenses fiscales et les résultats tirés vont faciliter les travaux de mise en place d'un plan de mobilisation des recettes internes.

1.2.6.2.6. L'Unité de politique fiscale (UPF) opérationnelle depuis juillet 2021 a pour mission de définir et de suivre la politique fiscale. A ce titre, elle est chargée, entre autres, d'élaborer le rapport annuel sur l'évaluation des dépenses fiscales à annexer au projet de loi de finances. La mise en place de l'UPF s'inscrit également dans le contexte de rationalisation des dépenses fiscales.

1.2.6.2.7. L'OTR contribue également à la mise en œuvre des réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires. A cet effet, l'Office prend des dispositions pour améliorer les indicateurs relatifs au transfert de propriété, au commerce transfrontalier et au paiement des impôts et taxes.

1.2.6.2.8. Pour ce qui concerne l'amélioration de l'indicateur "Transfert de propriétés", les principales réalisations sont notamment liées à : (i) la réalisation d'un diagnostic des difficultés des usagers dans l'utilisation de la plateforme e-foncier ; (ii) l'actualisation régulière de la base de données foncières ; (iii) la numérisation systématiquement des nouveaux titres fonciers créés ainsi que des plans cadastraux ; (iv) la dématérialisation du paiement des droits de bornage contradictoire et des droits de conservation foncière ; (v) la réalisation des prises de vues aériennes de la ville de Lomé ; etc.

1.2.6.2.9. L'amélioration de l'indicateur "Commerce transfrontalier " est concrétisée par (i) l'effectivité du fonctionnement 24h/24 des scanners à la Division des opérations douanières du port autonome de Lomé (PAL) ; (ii) l'automatisation du système d'analyse des risques ; (iii) la dématérialisation complète des procédures de dédouanement dans Sydonia World ; (iv) l'automatisation de l'ensemble des formalités (facturation et paiement) au port autonome de Lomé, (v) la dématérialisation du processus de délivrance du certificat d'origine ; (VI) l'adhésion du Togo à la convention relative à la prévention de la pollution par les navires et à la convention visant à faciliter le trafic maritime international ; etc.

1.2.6.2.10. Les réalisations notables en lien avec l'amélioration de l'indicateur "paiement des impôts et taxes" sont relatives à l'installation des bornes de paiement électronique pour la taxe sur les véhicules à moteur (TVM), l'effectivité de la télé déclaration et du

² Ensemble des mesures fiscales dérogeant au système fiscal de référence (SFR) et engendrant des pertes de recettes, Rapport d'évaluation des dépenses fiscales de l'année 2019, page vii

télépaiement des impôts et taxes, la création d'un compte séquestre pour le remboursement des crédits d'impôts et taxes et le traitement systématique des requêtes y afférentes, la réduction du temps nécessaire pour se conformer au remboursement de la TVA, la réduction du nombre de cas exposés à un contrôle fiscal des entreprises, la réduction du taux d'imposition légal de la surtaxe foncière, etc.

1.2.6.2.11. Les réformes relatives au renforcement de la mobilisation des ressources prennent également en compte la fusion des bases de données Impôts-Douane. L'inscription dans la loi de finances 2022 de la collecte de la taxe sur l'habitat par la Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET).

1.2.6.3. Prévision programmation et exécution budgétaire : le Togo est passé à l'exécution du budget en mode programme à partir de janvier 2021 conformément aux dispositions de la loi organique n°2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances (LOLF). En adoptant cette loi organique encore appelée "Constitution financière", le Togo, tout comme les autres pays de l'UEMOA, s'inscrit dans la modernisation du processus de préparation et de l'exécution budgétaire avec un accent particulier sur le suivi évaluation et l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique.

1.2.6.3.1. La mise en œuvre du budget programme implique la déconcentration de l'ordonnancement et l'approbation des marchés publics au niveau sectoriel et régional. A cela s'ajoute le renforcement du rôle des acteurs clés notamment les contrôleurs financiers, les responsables de programmes, les planificateurs et les chargés de suivi évaluation. A cet effet, tous les ministères et institutions de l'Etat ont nommé des responsables de programme. Chaque ordonnateur exécute les crédits qui lui sont alloués sur le budget de l'Etat à travers des ordonnateurs délégués et les responsables de programme.

1.2.6.3.2. Des directeurs régionaux ont été désignés pour faire office d'ordonnateurs secondaires et exécuter sur place leurs dépenses. Les ordonnateurs délégués et les ordonnateurs secondaires engagent, liquident et ordonnancent leurs dépenses dans leurs ministères et au niveau région. Les contrôleurs financiers délégués et des directeurs centraux de la DNCF ont été nommés le 31 décembre 2020. Les contrôleurs financiers délégués nommés ont été déployés dans les ministères et institutions et dans les régions et ont pris service en mars 2021.

1.2.6.3.3. En attendant que les trésoriers payeurs soient déployés dans les ministères et institutions de l'Etat, les ordonnateurs après avoir mandaté leurs dépenses, envoient les dossiers au Trésor qui procède au paiement.

1.2.6.3.4. Il faut rappeler que le gouvernement a adopté le décret n°2020-099/PR portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la direction des affaires financières le 25 novembre 2020 afin de faciliter la mise en œuvre du budget programme. Selon l'article 2 dudit décret, la direction des affaires financières est une direction centrale,

placée sous la tutelle administrative du ministre sectoriel et sous la tutelle financière du ministre chargé des finances.

1.2.6.3.5. Dans la même dynamique, un guide méthodologique d'élaboration et de suivi des indicateurs de performance a été mis en place. Ce guide vient préciser les principes de présentation des indicateurs de performance dans les "projets annuels de performance" (PAP) et dans les rapports annuels de performance (RAP). En ce qui concerne le guide d'élaboration du budget programme, la direction générale du budget et des finances (DGBF) compte l'améliorer après le processus budgétaire en cours.

1.2.6.3.6. Dans le cadre du budget programme de l'Etat 2022-2024, le gouvernement a pris des dispositions pour renforcer davantage le contenu des annexes du projet de loi de finances à l'Assemblée nationale. A cet effet, le rapport d'évaluation des dépenses fiscales pour l'année 2020 et le document de déclaration des risques budgétaires 2022-2024 élaborés et publiés ont été annexés au projet de loi de finances 2022 ainsi que le document budgétaire sensible au genre.

1.2.6.3.7. Le document de déclaration des risques budgétaires expose les principaux risques budgétaires ainsi que les mesures de mitigation de leurs éventuelles incidences. Les risques budgétaires touchent notamment le cadre macroéconomique, la mobilisation des ressources, la gestion de la dette publique et d'autres domaines de l'activité économique. Le document de déclaration des risques budgétaires 2021 a été élaboré et publié.

1.2.6.3.8. Après le vote du budget programme 2022-2024 par l'Assemblée nationale le 28 décembre 2021, les ministères chargés des finances et de la planification ont organisé une séance avec les organisations de la société civile et le secteur privé le 31 décembre 2021. Cette rencontre a eu pour objectif de placer le citoyen au centre du développement inclusif, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs gouvernementaux, en permettant à ces acteurs d'accéder et de comprendre les orientations du budget et de jouer leur rôle de contrôle citoyen de l'action publique.

1.2.6.3.9. L'élaboration du budget citoyen se poursuit. Pour l'exercice 2022, le document élaboré a fait l'objet d'une tournée de vulgarisation à l'intérieur du pays afin de permettre à la population de comprendre la clé de répartition des dépenses pour financer les services publics. Cette vulgarisation a également pour objectif d'amener les citoyens à prendre connaissance des recettes et leurs différentes sources et à suivre l'exécution des dépenses pour mieux cerner des niveaux de déficit.

1.2.6.3.10. Il faut également souligner que les membres de la société civile, les professionnels des médias et des chercheurs ont été formés sur l'analyse des données macro-budgétaires et sectorielles en vue de promouvoir leur participation au processus budgétaire et au contrôle de l'exécution du budget de l'Etat.

1.2.6.3.11. Le ministère de l'économie et des finances (MEF), à travers la direction générale du budget et des finances (DGBF), a poursuivi les travaux de relecture des textes régissant les comptes d'affectation spéciale (CAS). Ces travaux ont connu la participation des représentants des ministères de tutelle et les gestionnaires des CAS. Il s'agit (i) du Fonds national de développement forestier (FNDF) ; (ii) du Fonds de promotion et de développement du tourisme (FPDT) ; (iii) du Fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels (FNAFPP) ; et du Fonds spécial pour le développement de l'habitat (FSDH).

1.2.6.3.12. Pour mieux cadrer la gestion des différents textes régissant lesdits CAS, un projet de décret fixant les principes généraux des CAS a été élaboré. L'objectif poursuivi est de mettre en place, conformément aux dispositions de la loi organique n°2014-013 du 27 juin 2014 relative à la loi de finances, un cadre juridique propice à une meilleure gestion des CAS. Il est question de fixer les principes généraux d'organisation et de fonctionnement de ces comptes dans l'optique du budget programme³.

1.2.6.3.13. Les travaux de cohérence entre le projet de décret fixant les principes généraux des CAS et les quatre (04) projets de textes relatifs aux CAS existants ont eu lieu le 06 septembre 2021. Les projets de textes sont en cours de finalisation pour être soumis à l'approbation du ministre de l'économie et des finances avant leur transmission au SGG.

1.2.6.3.14. La direction de la dette publique et du financement (DDPF) poursuit la production du bulletin statistique sur la dette publique suivant une fréquence trimestrielle. Pour l'année 2021, les bulletins de chacun des trois premiers trimestres sont publiés et celui du quatrième trimestre est en cours de finalisation. Un plan annuel de financement (PAF) complet, conforme à la stratégie de gestion de la dette à moyen terme a été également produit.

1.2.6.4. Renforcement du processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du programme des investissements publics (PIP)

1.2.6.4.1. Au regard des ambitions fixées dans la feuille de route gouvernementale Togo 2025 et dans l'objectif d'assurer le développement économique et sociale, une attention particulière est accordée à la programmation des investissements publics.

1.2.6.4.2. A cet effet, un diagnostic du processus PIP a été réalisé avec l'implication de tous les acteurs pour détecter les différents goulots d'étranglement qui entravent le bon fonctionnement dudit processus. A l'issue de ce diagnostic, quatre (04) principes ont été édictés et qui sous-tendent les programmations à venir des investissements publics. Il

³ Selon la loi organique de 2014, chaque CAS est désormais un « programme qui regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme ».

s'agit de : (i) l'alignement systématique des projets du PIP avec les ambitions de la FRD Togo 2025, (ii) le respect du cadrage budgétaire dans l'inscription des besoins d'investissement du PIP, (iii) l'augmentation du financement des investissements en faisant recours aux apports du secteur privé ; et (iv) la nécessité d'éviter des doublons dans la programmation des investissements dans le PIP en remplaçant la coordination entre ministères.

1.2.6.4.3. Sur la base de ces principes, seuls les projets en cours et les nouveaux projets prioritaires de la FDR Togo 2025 sont retenus dans le PIP 2022-2024. Le nouveau processus PIP a été rationalisé avec une démarcation entre la phase préparatoire qui prend en compte l'identification des idées de projets et la réalisation des études de faisabilité et la phase de programmation des investissements publics qui porte sur l'inscription des projets dans le PIP.

1.2.6.4.4. En termes de calendrier, il faut indiquer que le processus de programmation des investissements démarre en janvier par la phase préparatoire ou la décision d'investissement au cours de laquelle les ministères sectoriels identifient les idées de projets et renseignent la fiche édictée à ce sujet. Les fiches d'idées de projets renseignées sont ensuite soumises à un comité dont les membres proviennent du MPDC, du MEF et de la CPES. Ce comité fait une analyse stratégique de idées de projets au regard des objectifs de la FDR Togo 2025 pour retenir les projets. L'analyse stratégique est complétée par une analyse financière sommaire pour avoir une idée sur les sources de financement identifiées. Ces deux évaluations permettent de rendre les projets éligibles au Fonds d'études ou à d'autres financement pour la réalisation des études de faisabilité.

1.2.6.4.5. La réalisation des études de faisabilité donne le quitus à la réalisation des études ex-ante sur la base d'une grille d'évaluation des projets. Les études de faisabilité portent sur l'analyse technique, l'analyse financière, l'analyse socioéconomique ainsi qu'une analyse des risques pour identifier les éventuelles conditions critiques qui peuvent freiner le projet.

1.2.6.4.6. Si ces analyses préalables ou préparatoires sont concluantes, le projet rentre dans le PIP initial qui est de nouveau partagé avec les PTF pour une harmonisation des données avant sa validation par le Comité PIP. Après la validation du PIP initial, le MPDC le transmet au MEF pour nourrir le processus budgétaire étant donné que le PIP n'est qu'un input de la préparation du budget de l'Etat.

1.2.6.4.7. Après la communication des enveloppes de la lettre de cadrage, le MPDC passe à l'ajustement des données pour sortir le PIP cadré⁴ dans le mois de juillet et le Comité PIP siège pour valider le PIP cadré et le transmettre au MPDC qui à son tour le transmet au MEF pour la finalisation du projet de loi de finances. Le projet de loi de finances suit son cours en passant par l'adoption en Conseil des ministres et transmis à

⁴ Il s'agit du PIP annexé à la lettre de cadrage avec les enveloppes budgétaires

l'Assemblée nationale. Après le vote du budget par l'AN, le MPDC procède à l'actualisation du PIP cadré pour rendre disponible PIP final sur la base des observations formulées par l'AN et le cycle reprend.

1.2.6.4.8. Le processus de suivi des projets a été également renforcé à travers la mise en place d'un dispositif de revue périodique (hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle) de l'exécution des projets d'investissement public en vue de déterminer leur performance physique et financière.

1.2.6.4.9. Par ailleurs, un outil digital du PIP est en cours de mise en place avec l'appui du cabinet McKinsey pour dématérialiser le processus PIP dans son ensemble et renforcer les rôles et responsabilités de chaque acteur dans le processus.

1.2.6.4.10. Il est également prévu d'élargir le champ du PIP. A cet effet, une note conceptuelle assortie de chronogrammes a été élaborée et prend en compte l'élargissement du champ du PIP aux collectivités locales, aux entreprises publiques et aux Partenariats public-privé (PPP).

1.2.6.5. Renforcement du contrôle de la gestion des finances publiques : le cadre juridique du contrôle des finances publiques a été renforcé par deux (02) lois organiques à savoir la loi organique n°2021-025 portant organisation, attributions et fonctionnement de la cour des comptes et des cours régionales des comptes et la loi organique n°2021-026 portant statut des magistrats de la cour des comptes et des cours régionales des comptes. La promulgation de ces deux (02) lois entre dans le cadre de la modernisation de la Cour en prenant en compte les normes de l'UEMOA et de l'INTOSAI notamment l'affirmation de son indépendance et de son autonomie financière et de gestion.

1.2.6.5.1. Les deux (02) textes renforcent le processus de décentralisation en cours et prévoient l'extension des attributions de la cour avec la prise en compte de l'évaluation des politiques publiques, l'émission des avis sur les rapports annuels de performance, le contrôle des visas des contrôleurs financiers et le contrôle de la gestion des responsables de programmes.

1.2.6.5.2. Les magistrats de la cour des comptes sont formés sur la budgétisation basée sur le genre. Cette formation leur permet d'être outillés sur les spécificités des budgets sensibles au genre et les nouvelles méthodes y afférentes.

1.2.6.5.3. Par ailleurs, une première réunion du cadre de concertation des corps de contrôle a eu lieu le 24 août 2021 sous la conduite du premier président de la Cour des comptes. Cette réunion de prise de contact entre dans l'opérationnalisation dudit cadre qui a été formalisé par le décret n°2021-125/PR du 19 novembre 2021 portant création, attributions, composition et fonctionnement d'un cadre de concertation des organes de contrôle des finances publiques. Selon l'article 2 de ce décret, ce cadre de concertation a pour attributions, entre autres, de : (i) harmoniser les programmes d'activités de ses membres en vue d'une meilleure couverture des entités à vérifier, (ii) harmoniser les

méthodes d'intervention, (iii) promouvoir l'application des normes internationales de contrôle.

1.2.6.6. Restitution des données sur l'exécution budgétaire et reddition des comptes : les rapports d'exécution du budget de l'Etat pour les 1^{er} et 2^{ème} trimestre de l'année 2021 ont été produits, analysés en Conseil des ministres et transmis à l'Assemblée nationale conformément à l'article 74 de la LOLF⁵. Celui du 3^{ème} trimestre a été validé et sera transmis au Premier ministre pour sa transmission à l'Assemblée nationale.

1.2.6.6.1. L'exercice de production des comptes de gestion des comptables publics et du compte général de l'administration des finances (CGAF) s'est poursuivi en 2021 dans le respect des délais prescrits. Les comptes de gestion des comptables publics de 2020 ont été transmis à la cour des comptes le 25 juin 2021, respectant ainsi l'échéance de fin juin. Quant au CGAF de 2020, il a été transmis le 31 mai 2021 conformément au délai du 15 juin.

1.2.6.6.2. En matière de lois de règlement, l'Assemblée nationale a adopté les projets de loi de règlement pour les exercices 2016, 2017, 2018 et 2019. Par cet acte, le Parlement réaffirme sa participation à une meilleure gestion des deniers publics pour un meilleur contrôle de l'action gouvernementale. L'avant-projet de loi de règlement au titre de 2020 est dans le circuit d'adoption.

1.2.6.7. Renforcement de la comptabilité : dans le cadre de l'amélioration du recouvrement des recettes non fiscales, deux (02) nouvelles régies ont été créées, six (06) régisseurs ont été nommés et ont pris fonction.

1.2.6.7.1. Le processus de la mise en place de la comptabilité des matières se poursuit. En effet, en application du décret n°2016-060/PR du 04 mai 2016 portant règlement général sur la comptabilité des matières appartenant à l'Etat et aux autres organismes publics, des arrêtés ont été pris. C'est le cas, entre autres des arrêtés n°076/MEF/SG/DGTCP/ DELFIC/ 2021 du 28 juillet 2021, portant nomenclature des matières des collectivités territoriales et celui n°075/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2021 du 28 juillet 2021 fixant les taux d'amortissement applicables aux biens mobiliers et immobiliers des collectivités territoriales.

1.2.6.7.2. Par ailleurs, le ministère de l'économie et des finances a mis en place, avec l'appui du programme décentralisation et gouvernance locale (ProDeGoL), un guide sur la comptabilité des matières et la nomenclature des pièces justificatives des collectivités territoriales en juillet 2021. Cet outil permet : (i) d'assurer une gestion saine et transparente des biens acquis sur les deniers publics ; (ii) de compléter la comptabilité générale en vue de produire des situations fiables et sincères ; et (iii) disposer d'une

⁵ Art. 74 de la LOLF : Sans préjudice des pouvoirs généraux de contrôle de l'Assemblée Nationale, la commission des finances veille à la bonne exécution des lois de finances.

nomenclature complète des pièces justificatives. Pour préparer les ministères à la tenue de la comptabilité des matières, la direction des études et de la législation financière et comptable (DELFIC) a démarré la formation des équipes ministérielles en la matière.

1.2.6.7.3. Les travaux réalisés avec l'ensemble des ministères a permis à la DGTCP de produire le premier bilan d'ouverture 2021 sur la base du recensement de la grande partie des biens de l'Etat.

1.2.6.7.4. La direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) poursuit également la mise en œuvre des réformes introduites par la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité des paiements au sein de l'UEMOA. Il s'agit des systèmes de paiement régionaux STAR-UEMOA⁶ et SICA-UEMOA⁷.

1.2.6.7.5. STAR-UEMOA est un moyen de paiement qui est déjà rendu opérationnel. Il est prévu sa migration vers la nouvelle version et les tests opérés à cet effet ont été concluants. L'opérationnalisation de la nouvelle version interviendra après les travaux d'interfaçage avec le système de gestion de la comptabilité.

1.2.6.7.6. SICA-UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse. Il a été déployé au Trésor avec succès. Les tests effectués avec deux (02) banques à savoir la Banque atlantique et la NSIA en lien avec la BCEAO sont concluants et son opérationnalisation sera programmée d'un commun accord avec la BCEAO.

1.2.6.7.7. Toujours dans le cadre de la digitalisation des moyens de paiement, la DGTCP a adhéré pleinement à l'activité du schéma de GIM-UEMOA⁸ à travers la mise à disposition de son application de paiement avec émission des cartes bancaires régionales et autres instruments de paiement.

1.2.6.8. Informatisation des services publics : les principales réalisations sont notamment le démarrage du processus de (i) mise en place d'un schéma directeur pour le ministère de l'économie et des finances ; (ii) la poursuite des travaux d'amélioration du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP), (iii) les travaux d'interconnexion des systèmes de l'OTR avec ceux du SIGFiP et du centre de formalités des entreprises (CFE).

1.2.6.8.1. En effet, le nouveau schéma directeur du système d'information (SDSI) du MEF a été validé le 21 décembre 2021. Les travaux ont été réalisés avec l'appui de la BAD à travers le projet d'appui à la gouvernance fiscale (PAGFI). Ce SDSI, élaboré pour

⁶ STAR-UEMOA : Système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique

⁷ SICA-UEMOA : Système Interbancaire de Compensation Automatisé

⁸ Le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA), est une organisme international créé en 2003 par la BCEAO et les banques dans le but de mettre en œuvre un système monétique interbancaire régional de retrait et de paiement électronique.

la période 2022-2024, est couplé d'un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) pour les services informatiques du département.

1.2.6.8.2. Pour assurer la mise en œuvre du budget de l'Etat en mode programme, les informaticiens du MEF procèdent régulièrement à des améliorations du SIGFiP et renforcent les capacités des utilisateurs sur toute la chaîne de l'exécution budgétaire. Le ministère de l'économie et des finances a également procédé à la mise en place du SOLAF, un logiciel adapté à la mise en œuvre de la réforme budgétaire et comptable. Ainsi, le budget programme 2022-2024 de l'Etat sera exécuté en double commande dans le SIGFiP et dans le SOLAF. Les différents ministères et institutions ont déjà procédé à la saisie des données dans les deux (02) système d'information.

1.2.6.8.3. Outre ces travaux d'amélioration du SIGFiP, il est prévu son interconnexion avec ceux de l'OTR, du centre de formalités des entreprises (CFE) et de l'institut national de la statistique, des études économiques et démographiques (INSEED).

1.2.6.8.4. Les travaux d'interconnexion du système informatique de l'OTR avec ceux du SIGFiP, le CFE, de l'INSEED et du CFE sont effectifs. Ces travaux se poursuivent avec la DGDN, la CNSS, la CEET, la DTRF, la DNCMP et le greffe du tribunal.

1.2.6.9. Marchés publics et transparence des procédures d'investissement public : les lois relatives aux marchés publics⁹ et aux contrats de PPP¹⁰ ont été adoptées par l'Assemblée nationale le 29 décembre 2021. Ces deux (02) lois viennent corriger les insuffisances constatées dans la mise en œuvre de la précédente loi du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et aux délégations de service public. Les innovations qu'elles apportent vont permettre d'améliorer le processus de passation des marchés publics, dans son ensemble, en vue de réhausser le niveau de consommation des crédits budgétaires alloués aux projets d'investissements.

1.2.6.9.1. Les dispositions sont prises pour la finalisation des textes d'application de ces deux (02) lois par le comité¹¹ mis en place à cet effet. Il s'agit, entre autres, du projet de décret portant code des marchés publics, du projet de décret portant modalité d'application de la loi relative aux contrats de PPP, du projet de décret définissant les missions, l'organisation et le fonctionnement de la Direction nationale du contrôle de la commande publique, du projet de décret définissant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'autorité de régulation de la commande publique et du projet de décret portant mission, attributions, organisation et fonctionnement de l'Organe d'expertise des contrats de PPP.

1.2.6.9.2. Le processus d'opérationnalisation de l'institut africain de la commande publique (IACOP) se poursuit afin de rendre effectif la formation diplômante en marchés

⁹ Loi n°2021-033 du 31 décembre 2021 relative aux marchés publics

¹⁰ Loi n°2021-34 du 31 décembre 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé

¹¹ Décision n°400/MEF/SP-PRPF du 10 mai 2021

publics. L'IACOP est une initiative pour la formation diplômante de niveau Master en marchés publics. Un recrutement de quarante (40) étudiants de la première promotion a été réalisé. Cette formation diplômante se fait en collaboration avec l'Université de Lomé et l'école nationale d'administration (ENA).

1.2.6.9.3. Il est prévu l'élaboration d'un schéma directeur pour la mise en place du système de professionnalisation de la fonction de passation des marchés publics et le processus est en cours avec le consultant recruté à cet effet.

1.2.6.9.4. Le MEF a, dans le cadre du projet de digitalisation de la gestion des marchés publics, entamé des travaux pour la remise en l'état du SIGMAP. Un diagnostic sera réalisé pour faire l'état des lieux et identifier les actions à entreprendre afin d'aboutir à la digitalisation effective du processus des marchés publics.

1.2.6.9.5. Pour faciliter la mise en œuvre du budget programme, la DNCMP a pris des mesures pour permettre aux ministres, qui sont aujourd'hui ordonnateurs de leurs budgets, d'approuver leurs propres marchés publics jusqu'au seuil de 350 000 000 francs CFA. En matière de déconcentration des marchés publics, deux (02) directions régionales ont été créées à Kara et à Atakpamé.

II. Réformes prioritaires pour l'année 2022 et perspectives

Au titre de l'année 2022, le SP-PRPF mettra un accent particulier sur les réformes ci-après :

- l'évaluation du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA ;
- la consolidation de la réforme du budget programme ;
- le renforcement des actions relatives à la tenue de la comptabilité matière ;
- la mise en place d'un système de consultation virtuelle et de demande en ligne des prestations relative à la solde ;
- le repositionnement du Trésor public par l'acquisition des nouveaux logiciels lui permettra de jouer son rôle de banque de l'Etat ;
- la poursuite des actions relatives au renforcement du processus PIP pour une gestion efficiente des projets gouvernementaux ;
- la digitalisation du processus de délivrance des titres fonciers : production numérisée des titres fonciers ;
- la finalisation des textes d'application des lois relatives aux marchés publics et aux contrats de partenariat public-privé ;
- la digitalisation du processus de gestion des marchés publics : le e-procurement ;
- l'opérationnalisation du cadre de concertation des corps de contrôle ;

- le renforcement du système de contrôle interne dans les ministères, institutions, établissements publics et sociétés d'Etat ;
- le renforcement des capacités des contrôleurs au niveau déconcentré sur le suivi des projets ;
- la mise en place d'un référentiel de contrôle à l'usage des contrôleurs financiers ;
- le renforcement du rôle des contrôleurs sur l'analyse des rapports annuels de performance dans le contexte du budget programme ;
- la mise en place des directions de planification et du suivi-évaluation (DPSE) dans les ministères et institutions de l'Etat ;
- l'élaboration des canevas de production des comptes administratifs des différents ordonnateurs et de la loi de règlement en mode programme ;
- la poursuite des actions relatives à la budgétisation sensible au genre : préparation des canevas et formation des acteurs ;
- la poursuite des actions relatives au renforcement de la transparence budgétaire ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement accéléré des litiges fonciers ;
- la professionnalisation du sous-secteur des transports routiers ;
- l'harmonisation des curricula du brevet de technicien supérieur, de Licence et Master des établissements privés d'enseignement supérieur ;
- l'adoption des textes communautaires sur les réformes.

III. Défis et stratégie de mise en œuvre des réformes

3.1. Les défis relevés par les ministères et institutions de l'Etat sont relatifs à (i) l'accélération du processus de passation de marchés publics ; (ii) l'adoption des textes nationaux relatifs aux réformes ; (iii) l'adoption des textes de l'UEMOA sur les réformes communautaires ; (iv) la disponibilité des ressources financières ; etc.

3.2. Au vu de ces défis énoncés et afin d'améliorer les résultats dans la mise en œuvre des réformes, le Secrétariat permanent a décidé de renforcer le dispositif de suivi des réformes. A cet effet, la collecte des informations sur l'état de mise en œuvre des réformes est passée à une fréquence bimensuelle (chaque deux semaines). Ce rythme de suivi des réformes va permettre de rapprocher les périodes de collecte d'informations sur les réformes et d'apporter des solutions aux difficultés pouvant freiner leur mise en œuvre effective.

3.3. Dans cette optique, le Secrétariat permanent compte digitaliser le processus de suivi des réformes par la mise en place d'une plateforme informatisée à partir de trois (03) nouveaux canevas de suivi initiés. Il s'agit : (i) de la matrice des réformes triennale glissante ; (ii) du plan de travail et budget annuel des réformes (PTBA) qui opérationnalise la matrice triennale ; et (iii) de la maquette de suivi des réformes.

3.4. La matrice triennale renseigne sur les informations sur le lien de la réforme avec la FDR 2025, l'axe auquel la réforme se rapporte et les ambitions concernées, les indicateurs de résultats stratégiques et les actions/activités à mener pour atteindre les résultats stratégiques fixés. Le PTBA est l'outil qui opérationnalise la matrice triennale et donne une visibilité sur les réformes à mener au cours de la 1^{ère} année. Il précise les objectifs poursuivis dans la réalisation de chaque activité pour la mise en œuvre de la réforme.

3.5. Les informations introduites permettront au Secrétariat permanent d'être à jour dans la production des rapports sur la mise en œuvre des réformes. Ces rapports serviront à l'édition de bulletins d'information sur les réformes.

3.6. Le Secrétariat permanent a pris d'autres mesures pour mieux cerner l'ensemble des réformes et améliorer leur mise en œuvre. Ces mesures visent à :

- renforcer les capacités des points focaux et correspondants thématiques chargés du suivi des réformes sur la programmation, l'exécution et le suivi des réformes ;
- s'assurer de la disponibilité des ressources financières six (06) mois avant la programmation d'une réforme dans le PTBA ;
- établir une liste des différents textes introduits dans le circuit d'adoption afin de faire le suivi et au besoin, de procéder à un plaidoyer auprès de l'autorité compétente en accélérant le processus ;
- accompagner les ministères dans le processus de mise à disposition des ressources financières pour les réformes qui sont financées par les partenaires au développement.

3.7. Il faut rappeler qu'un travail a été fait pour aligner les réformes sur la FDR 2025 et pour limiter leur effectif à six au maximum, par ministère ou institution de l'Etat, dans le plan d'action global. L'accent est mis sur les réformes ayant un impact significatif sur la mise en œuvre de la FDR 2025. Les autres réformes engagées sont suivies en interne par les ministères et institutions de l'Etat à travers leurs plans d'action.

3.8. Par ailleurs, le Secrétariat permanent voudrait capitaliser les acquis en matière des innovations en cours d'introduction dans le suivi des réformes dans les ministères et les institutions de l'Etat pour améliorer le suivi des réformes retenues dans le cadre des programmes spécifiques notamment l'évaluation des politiques et des institutions nationales (CPIA), le climat des affaires, l'initiative compact with Afrika (CWA) pour l'attraction des investisseurs privés, le millenium challenge corporation (MCC), etc.

Conclusion

La mise en œuvre des réformes est une priorité pour le gouvernement qui l'a illustrée dans la feuille de route gouvernementale Togo 2025 en définissant six (06) grandes réformes prioritaires en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces réformes prioritaires sont en cours de mise en œuvre avec satisfaction.

Des réformes opérationnelles sont également identifiées notamment les réformes de la gestion des finances publiques et des réformes au niveau sectoriel et contribuent à l'atteinte des objectifs de la feuille de route.

L'année 2021 a été marquée par des réformes importantes avec, au centre, les réformes budgétaires pour rendre l'économie togolaise résiliente. Le Gouvernement continue de prendre des mesures pour endiguer la propagation de la pandémie à coronavirus et limiter son impact sur les activités économiques.

Les réformes validées pour les prochaines années sont d'une importance capitale, ce qui confirme la nécessité de renforcer le dispositif de suivi pour de meilleurs résultats.

Annexe : Principales réformes réalisées en 2020

1. Appui à la stratégie nationale de riposte sanitaire à la COVID-19

- **Appui à la riposte sanitaire de la COVID-19 par :**
 - l'adoption un plan de formation de l'ensemble des techniciens de laboratoires dédiés au diagnostic de la COVID-19 et sur les questions de biosécurité ;
 - la révision et mise en place du réseau du système d'alerte précoce pour la surveillance épidémiologique ;
 - l'adoption d'une Stratégie de suivi des contacts mis en place.
- **Renforcement de la gouvernance dans la gestion de la pandémie par :**
 - la finalisation, adoption et mise en application d'un plan stratégique de riposte à la COVID-19 ;
 - la mise en place du cadre de Coordination et de gestion de la Pandémie ;
 - la signature d'une ordonnance portant loi des finances rectificatives gestion 2020, prenant en compte toutes les dépenses supplémentaires liées à la pandémie y compris les paiements aux sociétés d'énergie et d'eau relatifs aux factures des ménages et entreprises subventionnés par l'État.

2. Appui à la stratégie nationale d'atténuation des effets socio-économiques de la covid-19

- **Renforcement de la protection sociale et de la sécurité alimentaire par :**
 - la mise en place d'une opération de transferts monétaires pour les couches sociales les plus vulnérables (Programme Novissi) ;
 - la gratuité de l'eau pour les tranches sociales durant la période d'urgence sanitaire ainsi que la mise en place d'un mécanisme similaire pour soutenir ces dépenses en milieu rural ;
 - la gratuité de l'électricité pour les tranches sociales pour une durée de 3 mois à compter du mois d'avril ainsi que la mise en place d'un mécanisme similaire pour soutenir ces dépenses en milieu rural.
- **Renforcement de la résilience du secteur privé national par :**
 - la suspension des pénalités de retard pour les impôts qui arrivent à échéances au cours du 2^{ème} trimestre à l'exception de celles de la TVA ;
 - l'exonération des droits et taxes de douane, en dehors des prélèvements communautaires et des taxes de prestations de services sur le matériel médical et les produits utilisés exclusivement dans le cadre de la lutte contre la COVID-19 au cours de cette période ;
 - la suspension des pénalités de retard pour les entreprises qui se trouvaient dans l'impossibilité de déposer leurs états financiers dans les délais prévus au

31 mars 2020 pour les entreprises individuelles et au 30 avril pour les entreprises sociétaires ;

- la suspension de l'application des sanctions fiscales en cas de redressement fiscal. Cependant, pour des motifs de statistiques fiscales, ces pénalités légalement notifiées seront comptabilisées ;
- une réduction de 50% sur le deuxième acompte de la TPU prévu à l'article 57 du Livre de Procédure Fiscales (LPF) accordée aux entreprises individuelles, les transporteurs routiers, les artisans et assimilés relevant de la TPU ;
- une réduction spéciale de 25% sur l'acompte de la Patente telle que visé à l'article 118 du CGI et à l'article 83 du LPF accordée, aux entreprises opérant dans le secteur des transports, aux hôtels, aux restaurants et organismes assimilés agréés, ainsi qu'aux organisateurs de circuit touristique agréés, au titre de l'exercice fiscal 2020.

- **Mesures relatives au secteur agricole :**

- la mise en place d'un plan stratégique agricole de riposte à la COVID-19 ;
- la mise en place d'un programme de crédit (plateforme YOLIM) aux producteurs agricoles pour leur permettre de prendre en charge les intrants, le labour ; certains équipements, etc.