



REPUBLICQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

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

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES DANS LES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT

RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES AU TITRE DE L'ANNEE 2023

Février 2024

Sommaire

Sommaire 1

Sigles et abréviations 2

Résumé exécutif 1

Introduction 2

I. Bilan de la mise en œuvre des réformes au titre de l'année 2023.....3

 1.1. Réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025.....3

 1.2. Réformes dans les différents ministères et institutions de l'Etat 8

II. Défis et perspectives 32

Conclusion 33

ANNEXES 34

Sigles et abréviations

AIGE	Aéroport international Gnassingbé Eyadema
ANID	Agence nationale d'identification
API-ZF	Agence nationale de la promotion des investissements et de la zone franche
ARCOP	Autorité de régulation de la commande publique
BM	Banque mondiale
BOAD	Banque ouest africaine de développement
BSC	Budget sensible au climat
CAS	Comptes d'affectation spéciale
CEET	Compagnie énergie électrique du Togo
CFE	Centre de formalités des entreprises
CFMI	Centre de formation au métier de l'industrie
CGAF	Compte général de l'administration des finances
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CNE	Conseil national de l'eau
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
DBSC	Document budgétaire sensible au climat
DBSG	Document budgétaire sensible au genre
DCIG	Direction des centres des impôts du Golfe
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
DGTCF	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DNCCP	Direction nationale du contrôle de la commande publique
DNCF	Direction nationale du contrôle financier
DOFR	Direction des opérations fiscales régionales
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuel
DTRF	Direction des transports routiers et ferroviaires

EMAPE	Exploitations minières artisanales et à petite échelle
ENFPE	Ecoles normales de formation des professeurs d'école
ENI	Ecole normale d'Instituteur
EPU	Examen périodique universel
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FAC	Fonds d'aide à la culture
FACT	Fonds d'appui aux collectivités territoriales
FMI	Fonds monétaire international
FNPC	Fonds national de promotion culturelle
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GUDEF	Guichet unique de dépôt des états financiers
IACOP	Institut africain de la commande publique
IFAD	Institut de formation en alternance pour le développement
INAM	Institut national d'assurance maladie
INSEED	Institut national de la statistique, des études économiques et démographiques
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MEF	Ministère de l'économie et des finances
OSR	Outil de suivi des réformes
OTR	Office togolais des recettes
PAQEEB	Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education de Base
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PIA	Parc industriel d'Adétikopé
PIP	Programme des investissements publics
PNAF	Plan national d'attribution de fréquences radioélectriques
PPP	Partenariat public-privé
PTBA	Plans de travail et budget annuel
RAP	Rapport annuel de performance
SG	Secrétariat général
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SICA-UEMOA	Système interbancaire de compensation automatisé dans l'UEMOA
SIGE	Système d'Information et de Gestion de l'Education

SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
SIGMAP	Système intégré de gestion des marchés publics
SIN	Société d'infrastructures numériques
SOLAF	Solution logicielle pour administration financière
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
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TPME	Très Petite et moyenne entreprise
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UPF	Unité de politique fiscale
ZAAP	Zone d'aménagement agricoles planifié

Résumé exécutif

Le Ministère de l'économie et des finances, à travers le Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF), a analysé et validé au début de l'année 2023 des réformes avec l'ensemble des ministères et institutions de l'Etat pour la période 2023-2025. Afin d'avoir une lisibilité sur l'année 2023 et faciliter le suivi, des plans de travail et budget annuel (PTBA 2023) sont élaborés et validés.

Les PTBA 2023 ont fait l'objet d'un suivi régulier à travers quatre (04) sessions de réunions trimestrielles en avril, juin, septembre et décembre 2023. Cette activité a été également facilitée par l'outil de suivi des réformes (OSR), une plateforme informatique de suivi. La dernière session a permis de faire le point sur les résultats obtenus au cours de l'année 2023 et de convenir des voies et moyens pour améliorer la mise en œuvre des réformes au cours des prochaines années.

Les différents travaux de suivi ont permis de relever des activités de réformes importantes réalisées durant l'année 2023. Sur 259 activités de réformes opérationnelles programmées pour ladite année, 96 ont été entièrement réalisées, 155 sont en cours de réalisation et 8 n'ont pas connu de début de réalisation. L'analyse des plans de travail et budget annuel (PTBA 2023) des réformes montre un taux d'exécution physique moyen d'environ 73,6% et un taux d'exécution financière moyen de 61,9% à fin décembre 2023.

L'année 2023 a été également marquée par des travaux d'évaluation du système de gestion des finances publiques, selon la méthodologie PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability), après les deux (02) premières menées respectivement en 2008 et en 2016. L'évaluation de cette année intègre en plus de la gestion des finances publiques, les thématiques genres et climats et permet d'apprécier les progrès réalisés depuis la deuxième évaluation. Un diagnostic du système de gestion de la dette publique (DeMPA) a été également réalisé. Les conclusions de ces évaluations seront prises en compte dans le nouveau plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques.

Introduction

Le Togo a mis en place la feuille de route pour la période 2020-2025 (FDR) avec la vision de faire du Togo un pays de paix, une nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable. Cette feuille de route s'articule autour de trois axes à savoir (i) renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider 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. Elle comporte, 36 projets et 06 réformes prioritaires. Des réformes opérationnelles sont également initiées dans les ministères et institutions de l'Etat.

Le suivi prend son sens dans la mise en œuvre des réformes initiées par le gouvernement qui contribuent à l'amélioration de l'exécution des projets et programmes de développement notamment ceux inscrits dans la FDR. Le suivi permet de s'assurer de la mise en œuvre effective des réformes.

Le suivi¹ des réformes repose sur une approche collaborative entre le ministère de l'économie et des finances à travers le Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF) et les départements ministériels et institutions de l'Etat à travers des points focaux et correspondants thématique chargés du suivi des réformes. Le SP-PRPF s'active également dans un échange permanent avec d'autres structures qui œuvrent dans le suivi des réformes à savoir la Cellule climat des affaires et la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES). Le suivi des réformes est facilité par une plateforme informatique dénommée outil de suivi des réformes (OSR).

L'année 2023 compte à son actif les six réformes de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025 (FDR) afin d'assurer le lien avec les priorités du gouvernement dans sa nouvelle vision qui est de faire du Togo un pays en paix, une nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable. Les plans de travail et budget annuel (PTBA) 2023 des réformes ont également enregistré des réformes opérationnelles en lien avec la FDR et initiées dans les ministères et institutions de l'Etat. Ces réformes opérationnelles prennent en compte les réformes des finances publiques avec un accent particulier sur celles relatives à l'amélioration de la mobilisation des recettes intérieures et extérieures pour soutenir la mise en œuvre de la FDR. Ainsi, les réformes opérationnelles portent également sur la gestion du foncier non seulement dans l'optique d'améliorer le climat des affaires mais aussi de satisfaire les conditionnalités relatives aux programmes d'appui budgétaire. Les PTBA 2023 des réformes prennent en compte les réformes sur les secteurs de l'énergie, de la santé, des transports, etc.

¹ Le mécanisme de suivi des réformes développé en annexe au présent rapport.

Le présent rapport fait état de la mise en œuvre des plans de travail et budget annuel (PTBA 2023) des réformes à fin décembre 2023 et est structuré en deux (02) parties essentielles, à savoir : (i) le point sur la mise en œuvre des réformes à fin décembre 2023 ; (ii) les défis relevés et perspectives.

I. Bilan de la mise en œuvre des réformes au titre de l'année 2023

Le présent point est structuré en deux parties : la première est consacrée aux six (06) réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025 et la seconde partie décrit l'état de mise en œuvre des réformes opérationnelles dans les ministères et institutions de l'Etat, suivant les trois (03) axes de la FDR avec un accent particulier sur les réformes des finances publiques.

1.1. Réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025

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. L'état de mise en œuvre de ces réformes est présenté ci-dessous.

1.1.1. Réforme de la sécurisation 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 ». Comme résultats attendus, il s'agit de faire la cartographie de 500 000 ha, revue à 300 000 ha sur la période 2020-2025 et consolider sur la même période plus de 40 000 ha de terres agricoles à travers 400 zones d'aménagement agricoles planifiées (ZAAP) à raison de 100 ha/ ZAAP.

A fin décembre 2023, 32 369 ha de terres ont été consolidées à raison de 8725 ha en 2021, 15133 ha en 2022 et 8 510 ha en 2023 pour une cible annuelle de 8000 ha.

Dans l'esprit d'accroître la productivité des petits producteurs dans le secteur de l'agrobusiness durable, 792 producteurs agricoles, dont 288 femmes, membres de 168 ZAAP ont été formés à la fabrication et à l'utilisation de compost, biofertilisant et de biopesticides. Dans la même optique, six (06) plans d'actions d'investissement ont été élaborés et validés au profit de six (06) filières agricoles prioritaires (fonio, mangue, ananas, anacarde, karité, plantes à racines et tubercules).

En matière de cartographie des terres, les travaux ont effectivement démarré en 2022 et ont permis de cartographier plus de 59 000 ha de terres pour une cible annuelle de 50 000 ha, soit un taux de réalisation de 118% pour l'année 2022.

Pour l'année 2023, les travaux de cartographie ont connu des retards en raison des contraintes de financement. Ainsi, de 2022 à 2023, une superficie de 60023 ha de terres ont été cartographiées.

1.1.2. 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 dans le numérique et de créer un cadre attractif pour le développement d'usages innovants, comme le paiement mobile. Elle permettra, d'ici 2025, d'attribuer une identité à tous les togolais à travers la généralisation de l'identité biométrique pour tous (P1) ; de bénéficier d'une couverture en réseau internet à 95% de la population (P23) ; d'opérationnaliser trois (03) câbles sous-marins reliant le Togo au réseau international (P24) et de digitaliser 75% des démarches administratives (P25).

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement continue de prendre des mesures pour renforcer le cadre juridique du secteur numérique. Pour l'année 2023, les mesures prises portent, entre autres, sur :

- L'adoption du décret n°2023-043/PR du 24 avril 2023 portant création et fonctionnement du registre social des personnes et des ménages (RSPM). Ce décret crée la base nationale de données dénommée « Registre social des personnes et des ménages » (RSPM) et fixe en outre les conditions d'inscription des personnes et des ménages au RSPM et l'utilisation qui peut être faite de ces données, notamment pour la mise en place de programmes d'aide. Il s'inscrit dans l'application de la loi du 16 juin 2022 portant modification de la loi n°2020-009 du 10 septembre 2020 relative à l'identification biométrique des personnes physiques au Togo ouvrant ainsi la voie à l'Agence nationale d'identification (ANID) de collecter les données nécessaires pour la gestion de la base de données du RSPM.

La phase pilote du projet d'identification biométrique réalisée en décembre 2023 dans la Préfecture de Cinkassé a permis l'enregistrement de 13 326 personnes. Elle a contribué à tester les équipements et la solution logicielle afin de pouvoir généraliser l'enregistrement à l'échelle nationale.

Pour faciliter les travaux d'enregistrement des ménages pauvres et vulnérables dans le registre social des personnes et des ménages (RSPM), l'arrêté interministériel n°006/2023/PR/MPDC/MASPFA/MDSHPAUS/MDBJEJ fixant les critères de vulnérabilités monétaires et non monétaires des personnes et des ménages en République togolaise a été signé le 27 juin 2023.

- L'adoption du décret n°2023-017/PR du 15 février 2023 fixant les conditions et les procédures d'obtention d'autorisations et de certificats relatifs à la pose de câbles sous-marins de fibre optique et/ou la construction de chambres d'atterrissage au Togo.

- La modification de la loi n°2017-007 du 22 juin 2017 relative aux transactions électroniques est intervenue le 27 juin 2023. Cette modification a pour but de renforcer les règles relatives à la copie électronique et à la conservation de la signature électronique qualifiée, de réglementer le cachet électronique et le coffre-fort numérique

et d'accroître les obligations pesant sur les prestataires de service de confiance en cas de manquement.

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

1.1.3. Modernisation du code du travail (R3) : 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 à la facilitation de l'attraction des emplois sur le Parc Industriel d'Adétikopé (PIA).

Pour rappel, par la loi n°2021-012 du 18 juin 2021, le Togo s'est doté d'un nouveau code du travail pour prendre en compte les nouvelles exigences et évolutions du monde du travail. Cette loi a introduit des innovations importantes notamment celles relatives aux formalités de création et de déclaration des syndicats professionnels, aux conditions et modalités d'exercice du droit de grève, au télétravail, 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.

Avec l'accompagnement technique et financier du Bureau international du travail (BIT), un cabinet international appuyé par un consultant national a été recruté pour l'élaboration des autres textes d'application du code du travail.

1.1.4. 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.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, une charte des TPME a été adoptée par décret n°2021-085/PR du 23 novembre 2021. Une analyse diagnostique des différents projets et programmes d'accompagnement des TPME existants a été faite dont les résultats ont permis de mettre en place une agence nationale de développement des TPME en cours d'opérationnalisation.

Pour l'année 2023, il a été initié l'élaboration d'une doctrine des TPME, dont l'objet est de définir les grands principes qui doivent gouverner l'accompagnement des TPME au Togo. Les premiers travaux ont été validés au dernier séminaire gouvernemental (mars 2023) et ont permis d'identifier cinq (05) principes qui sont : (i) le passage d'une logique bénéficiaire à une logique client, (ii) la personnalisation, (iii) la rentabilité/viabilité, (iv) le ciblage, et (v) l'appropriation/la délégation. La prochaine étape consistera à élaborer et adopter le document stratégique.

En outre, dans le cadre du développement des activités économiques des Petites et moyennes entreprises, la loi n° 2023-013 relative aux centres de gestion agréés (CGA) a été votée le 19 juillet 2023 pour améliorer l'accompagnement à la formalisation des entreprises du secteur informel. Cette nouvelle loi, qui s'inscrit également dans la droite ligne des objectifs fixés dans la feuille de route gouvernementale Togo 2025, permet d'apporter plus de flexibilité à la création et à l'adhésion des CGA. Elle offrira des services d'information et de formation. Elle favorisera une gestion responsable et professionnelle des entreprises, contribuant ainsi à la croissance économique et à la création d'emplois au Togo. En vue de mettre en application cette nouvelle loi, le décret n° 2023-091/PR fixant les modalités de fonctionnement des CGA a été pris le 27 septembre 2023. Il est prévu des arrêtés pour mettre en application le décret notamment l'arrêté portant création et opérationnalisation d'un organe d'accréditation des CGA.

1.1.5. Décentralisation et déconcentration de l'État (R5) : la réforme relative à la décentralisation vise le rapprochement de l'administration centrale des administrés. Sa mise en œuvre au cours de l'année 2023 a permis de poursuivre le renforcement du cadre juridique en matière de clarification des modalités de mise en œuvre des compétences partagées entre l'Etat et les communes dans les domaines de l'éducation et de la santé, le renforcement des capacités institutionnelles et des acteurs, l'amélioration de la performance du fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT) ainsi que l'enclenchement du processus électoral visant l'opérationnalisation des régions.

En effet, deux (02) nouveaux décrets et un (01) arrêté d'application de la loi relative à la décentralisation ont été adoptés.

Il s'agit : (i) du décret n° 2023-046/PR du 1^{er} juin 2023 fixant les modalités d'exercice des compétences partagées entre l'Etat et les communes dans le domaine de la santé et de l'hygiène publique ; (ii) du décret n° 2023-047/PR du 1^{er} juin 2023 fixant les modalités d'exercice des compétences partagées entre l'Etat et les communes en matière d'éducation et de formation professionnelle ; et de l'arrêté n° 0225/MATDDT/SG du 1^{er} juin 2023 portant attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du citoyen dans les communes.

Dans le cadre de l'amélioration de la performance du fonds d'appui aux collectivités territoriales (FACT), l'objectif est de renforcer la prévisibilité et la mise à disposition des dotations financières annuelles du FACT au bénéfice des communes. A cet effet, l'arrêté interministériel n° 0232/MATDDT/MEF/2023 fixant la répartition de la dotation du FACT, au titre des dotations d'investissement non affectées et de fonctionnement pour l'année 2023 a été signé le 22 juin 2023 et a permis le virement de 100% des dotations de fonctionnement et des dotations d'investissement non affectées le 27 juin 2023. Ceci démontre une nette amélioration par rapport aux années antérieures. Pour rappel, en 2022, l'arrêté de répartition avait été signé le 24 octobre 2022 et le virement des

ressources avait été effectué le 14 novembre 2022. Pour l'exercice 2021, ce fut en octobre ; tandis que pour l'exercice 2020, l'information ainsi que les fonds du FACT alloués aux communes n'ont été rendus possible qu'en novembre. En outre, le Secrétariat Technique du FACT a mené plusieurs activités d'appui aux communes en vue d'améliorer la réalisation de leurs projets d'investissement.

En ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs, l'opérationnalisation de l'Agence nationale de formation des collectivités territoriales (ANFCT) s'est concrétisée par la nomination du directeur général, l'affectation de 04 cadres, gestionnaires des collectivités locales, l'élaboration d'un plan national de formation pluriannuel des élus locaux et des personnels des communes approuvé par le Conseil d'Administration en sa session du 20 juin 2023, l'organisation du séminaire inaugural de l'ANFCT le 25 septembre 2023 à Blitta et les tournées régionales de l'agence à Dapaong et Kara les 06 et 08 novembre 2023 pour échanger avec les acteurs locaux sur les missions de l'Agence.

Par rapport au renforcement des capacités institutionnelles, un recensement électoral a été réalisé en vue des élections régionales. La liste définitive a été publiée et le fichier électoral a été audité et jugé suffisamment fiable pour la tenue des prochaines élections régionales et législatives. On note enfin, au titre du renforcement des structures déconcentrées, l'affectation de quatorze (14) gestionnaires des collectivités locales dans cinq (05) préfectures et neuf (09) communes. Aussi, un processus de recrutement de 400 agents destinés à renforcer le cabinet des préfets est-il également en cours avec l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE).

1.1.6. Réforme de la législation environnementale (R6) : cette réforme a pour objectif d'améliorer 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. Elle permettra en outre de créer les conditions favorables à la protection de 90% des côtes togolaises 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".

Les principales réalisations sont, entre autres, l'adoption en conseil des ministres des projets de loi portant : (i) sur les aires protégées le 24 mai 2023 ; (ii) sur les changements climatiques le 09 mai 2023, ainsi que du projet de loi-cadre sur l'environnement révisée le 18 décembre 2023. Au titre des décrets, on note : le décret n° 2023-016/PR du 15 février 2023 fixant la nomenclature, les conditions et les modalités d'implantation et d'exploitation des installations classées pour la protection de l'environnement ; le décret n°2023-034/PR du 15 mars 2023 relatif aux mécanismes de carbone; le décret n°2023-050/PR du 9 juin 2023 portant approbation du document de

politique forestière du Togo (2021-2030) ; et le décret n°2023-112/PR du 27 octobre 2023 portant création, organisation et fonctionnement de l'office national de gestion des aires protégées (ONAP).

D'autres textes sont également en cours de finalisation à savoir : l'avant-projet de loi de ratification de la convention internationale sur le commerce des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) ; l'avant-projet de loi portant révision du code forestier ; le projet de décret portant mesures incitatives au reboisement; l'avant-projet de loi sur le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques (APA) ; le projet de décret fixant les conditions et les modalités de défrichement et le projet d'arrêté portant conditions d'octroi d'agrément aux consultations en évaluation environnementale.

Par ailleurs, le ministère de l'environnement et des ressources forestières a entamé le processus de ratification de (i) la convention de Maputo sur la conservation de la nature et des ressources naturelles et des (ii) protocoles additionnels de la convention Abidjan sur le milieu marin.

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

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025, des réformes sont initiées au niveau opérationnel dans les ministères et institutions de l'Etat afin de contribuer à la mise en œuvre des projets. Ces réformes sont classées suivant les trois (03) axes de la feuille de route.

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

A travers cet axe, le gouvernement vise la valorisation du capital humain, notamment par l'offre d'une identité et la garantie de la couverture sociale ainsi que 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, 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 domaines, entre autres de la communication, de la santé, de l'eau, des droits de l'Homme, du social, de l'énergie, de l'éducation et de la justice.

1.2.1.1. Réformes du secteur de la communication : Après Suite à l'adoption du décret n° 2022-008/PR du 20 janvier 2022 portant attributions, organisation et fonctionnement de la radio et télévision du Togo (RTVT), le processus de mise en place du conseil d'administration de l'office est en cours.

L'extension de l'Agence togolaise de presse (ATOP) dans toutes les préfectures en vue de la couverture de l'ensemble du territoire se poursuit avec l'opérationnalisation de la 29^{ème} agence à SOTOUBOUA.

Par ailleurs, l'accessibilité du site internet de l'Agence togolaise de presse (ATOP) s'est améliorée avec un nombre de visiteurs qui a atteint 300 000 à fin décembre 2023 contre 172 000 visiteurs il y a un plus tôt.

1.2.1.2. Réformes du secteur de la santé : le département chargé de la santé a démarré en 2022 l'élaboration d'une nouvelle politique de santé couvrant la période 2023 - 2030 afin d'actualiser les objectifs poursuivis par le secteur et de les aligner sur les orientations nationales. Les activités d'élaboration de cette politique se sont poursuivies en 2023 et ont permis de valider le projet de document de politique, le nouveau plan national de développement sanitaire (PNDS) couvrant la période allant de 2023 à 2027 ainsi que son plan de suivi et évaluation. Il est attendu l'adoption de ces documents par le gouvernement.

Pour une efficacité de la nouvelle politique de santé, le département chargé de la santé a lancé des travaux pour l'institutionnalisation des comptes nationaux de santé dans le but de renforcer le pilotage et la coordination des actions du secteur. En rappel, les comptes nationaux de santé sont des études qui permettent de retracer les origines des financements du secteur pour illustrer l'utilisation qui a été faite desdits financements et de déterminer chaque année les bénéficiaires (assurance-maladie, Etat, organismes complémentaires et ménages). L'étude relative à l'institutionnalisation des comptes nationaux de santé a été finalisée, le renforcement du cadre institutionnel démarré en 2022 s'est poursuivi en 2023 par la formation des membres de l'équipe technique des comptes de santé. Il est attendu l'élaboration des comptes nationaux de santé pour les années 2021 et 2022.

Pour mettre en œuvre l'assurance maladie universelle (AMU), onze décrets d'application de la loi y relative ont été adoptés en 2023. Il s'agit des décrets suivants :

- décret n° 2 023-093/PR du 04 octobre 2023 fixant le panier de soins de référence de l'AMU pour les salariés du secteur public et les travailleurs du secteur privé formel ;
- décret n° 2023-094/PR du 04 octobre 2023 fixant le cadre contractuel entre l'organisme de gestion et les organismes gestionnaires délégués de l'AMU ;
- décret n° 2023-095/PR du 04 octobre 2023 fixant les modalités d'accès aux prestations de soins de santé couvertes par l'AMU ;
- décret n° 2023-096/PR du 04/10/2023 fixant les taux, montants et modalités de recouvrement des cotisations sociales et autres contributions dues au titre de l'AMU ;

- décret n° 2023-097/PR du 11 octobre 2023 confiant la gestion de l'AMU à l'institut National d'Assurance Maladie (INAM) et à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- décret n° 2023-098 du 11 octobre 2023 fixant les conditions et modalités d'assujettissement, d'affiliation et d'immatriculation au régime d'assistance médicale de l'AMU ; du
- décret n° 2023-099 du 11 octobre 2023 fixant les conditions et modalités d'affiliation et d'immatriculation au régime d'assurance maladie obligatoire (RAMO) ;
- décret n° 2023-100 du 11 octobre 2023 fixant les modalités du contrôle médical en assurance maladie universelle ;
- décret n° 2023-101 du 11 octobre 2023 fixant les procédures de gestion et prestations de soins et services de santé ;
- décret n° 2023-102 du 11 octobre 2023 portant attributions, organisation et fonctionnement de la commission de recours gracieux de l'organisme de gestion de l'AMU ;
- décret n° 2023-103 du 11 octobre 2023 définissant les valeurs et nomenclatures des actes et produits pharmaceutiques couverts par le régime de l'AMU.

Afin d'améliorer la gestion des ressources humaines du ministère chargé de la santé, la gestion des dossiers du personnel a été numérisée tout comme les actes administratifs. Les travaux de cartographie des agents de santé communautaires (ASC) ont été achevés et ceux relatifs au relais communautaires (RC) sont en cours.

Ces différentes actions de réformes vont contribuer à atteindre les objectifs du projet P3 de la FDR « mise en place de la couverture santé universelle ». Elles contribuent également à l'amélioration de la cohésion sociale et à la lutte contre l'extrême pauvreté au sein de la population.

1.2.1.3. Réformes du secteur de l'eau : dans la perspective de porter le taux d'accès de la population à l'eau potable à 85% d'ici 2025 (P6), le gouvernement continue de renforcer la gouvernance du secteur de l'eau à travers l'opérationnalisation du Conseil national de l'eau (CNE) et du fonds de gestion intégrée des ressources en eau (GIRE). A ce jour, le processus d'opérationnalisation du CNE, composé de dix (10) membres, est à la phase de la désignation des représentants des structures/institutions impliquées.

Selon les dispositions du décret n° 2012-073/PR du 21 septembre 2012 déterminant les modalités de fonctionnement du fonds GIRE, il est administré par deux organes : un comité de gestion et un secrétariat exécutif. A ce jour, l'arrêté nommant les membres du

comité de gestion du fonds est en cours de révision en vue de prendre en compte le remplacement des membres admis à la retraite.

L'amélioration de l'accès de la population aux services d'assainissement nécessite la prise de deux (02) arrêtés dont l'arrêté fixant les seuils et les montants de la redevance qui est en cours d'élaboration. Une grille tarifaire sera proposée, à cet effet en vue de son approbation.

1.2.1.4. Réformes du secteur des droits de l'Homme : le Togo a présenté le rapport sur la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et les 5^{ème} et 6^{ème} rapports périodiques sur la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant à Genève. Ceci témoigne de l'engagement du pays à respecter les conventions ratifiées et la volonté de promouvoir et de respecter les droits de tous les Togolais sans discrimination.

Sur le plan institutionnel, le gouvernement a adopté le 25 novembre 2023 en conseil des ministres, un projet de loi organique destiné à apporter des modifications à la loi instituant depuis 2019, le fonctionnement et les attributions du conseil économique et social. Ce nouveau texte s'avérerait nécessaire au vu des insuffisances relatives à la pertinence de certaines dispositions et clarifie désormais plusieurs points, tels que les attributions du Conseil, le mode de désignation et les secteurs de provenance de ses membres, ou encore les modalités de fixation de leurs indemnités. La prochaine étape est le de la nouvelle loi par l'Assemblée nationale ouvrant ainsi la voie à la désignation des membres et à l'opérationnalisation complète du conseil.

On note, par ailleurs, la mise en œuvre de plusieurs activités dont la rédaction d'un manuel d'éducation à la citoyenneté environnementale et la formation des jeunes au patriotisme, notamment au respect de l'autorité et à la valorisation des ressources locales.

1.2.1.5. Réformes du secteur social : le projet de document de politique nationale de l'action sociale actualisée a été validé en février 2023.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un plan d'actions de lutte contre la traite des personnes vulnérables, et en particulier les femmes et les enfants, a démarré. En outre, les travaux d'élaboration d'une stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin au Togo et la mise en place des cellules communautaires de veille de lutte contre la stigmatisation des femmes et filles affectées par le VIH-Sida ont été entamés.

Le département chargé de l'action sociale a également lancé des travaux de révision du programme de formation à l'Ecole nationale de formation sociale (ENFS). Ces travaux prennent en compte les réflexions sur la proposition d'un texte relatif à la création des écoles régionales de formation sociale.

En vue de garantir la disponibilité des ressources destinées au financement des besoins du secteur social, le décret du 20 octobre 2023 portant création d'un fonds d'appui au secteur social (FASS) a été adopté en Conseil des ministres. Le FASS dispose de deux composantes : un fonds d'appui à la couverture santé universelle nationale et un fonds d'appui aux programmes et projets à caractère social, entièrement ou partiellement financés par l'État. Il institue ainsi un mécanisme permettant de centraliser toutes ces ressources, pour un meilleur suivi de leur utilisation.

Dans le même ordre d'idées, l'ensemble des départements concernés par l'action sociale mènera des réflexions visant à proposer un plan de réforme institutionnelle et organisationnelle de l'Agence au regard de l'écosystème administratif et des défis actuels de l'indigence et des vulnérabilités.

1.2.1.6. Réformes du secteur de l'énergie : les réformes du secteur visent à atteindre 75% d'électrification d'ici 2025 (P5) par l'extension du réseau et le déploiement des systèmes décentralisés de production notamment de l'énergie renouvelable en vue d'atteindre un mix énergétique composé de 50% d'énergie fossile et de 50% d'énergie renouvelable. Ces réformes s'insèrent dans le programme gouvernemental d'énergie pour tous d'ici 2030.

La mise en œuvre du Fonds Tinga créée en novembre 2021, se poursuit dans l'esprit de faciliter l'accès des populations vulnérables aux services sociaux de base en lien avec l'axe 1 de la FDR. Le manuel de procédures et le règlement intérieur de gestion du Fonds ont été validés par le Conseil d'administration et le processus du recrutement du gestionnaire dont le lancement a été infructueux fait actuellement l'objet de réflexions en vue de l'adoption du meilleur schéma de gouvernance du Fonds.

Les travaux de déploiement du Fonds, démarrés dans les régions de la Kara et des Plateaux en 2022 se sont poursuivis en 2023 dans la région des Plateaux. Au titre de l'année 2023, notamment du 1^{er} janvier au 31 décembre, 20 971 branchements ont été effectués pour une prévision de 40 000 soit un taux de réalisation de 52,42%.

Dans la perspective de l'accès universel à l'horizon 2030 et d'un déploiement optimal des trois technologies d'électrification retenues dans la Stratégie d'électrification du Togo en cours d'actualisation, il a été planifié de développer et d'opérationnaliser un outil de suivi de ladite stratégie. L'outil est livré le 10 novembre 2023 et la demande d'une adresse IP et d'un nom du domaine est déjà adressée le 10 octobre 2023 au ministère de l'économie numérique afin de le rendre fonctionnel.

Dans l'optique de la réduction des pertes techniques dans la distribution de l'électricité, il a été initié un système moderne de suivi des compteurs de nouvelle génération visant à améliorer le fonctionnement des systèmes de comptages de l'énergie électrique de la

CEET. A cet effet, des compteurs intelligents² ont été livrés, une plateforme de gestion desdits compteurs a été installée et l'opération de remplacement des anciens compteurs terminée en août 2023.

Pour une gestion efficace des infrastructures électriques de la CEET, un système d'information géographique associé à une base de données centralisée de ses actifs a été mis en place pour une géolocalisation de ses infrastructures et de sa clientèle. Cette activité est réalisée par la collecte totale de données et l'installation du serveur de la base de données a été réalisée en août 2023. Pour la soutenir dans l'amélioration de ses performances financières et opérationnelles, le gouvernement a signé avec la CEET un nouveau contrat de performance le 05 mai 2023.

En ce qui concerne le contrôle des installations électriques intérieures des clients des distributeurs de l'électricité, un (01) projet de décret instituant le contrôle obligatoire des installations électriques intérieures et six (06) projets d'arrêtés d'application ont été finalisés après la consultation publique et l'avis de l'autorité de régulation.

Par ailleurs, une initiative est en cours pour la mise en place de la plateforme « Pay as you go » qui vise à faire le suivi des infrastructures d'énergies renouvelables afin de déceler leur état de fonctionnement et de procéder à la collecte des données pour les besoins statistiques dans le cadre du volet social du projet d'électrification rurale CIZO³. Le consultant recruté pour définir les caractéristiques de la plateforme a soumis le rapport provisoire de l'étude réalisée qui a fait l'objet d'observations de la part du ministère chargé de l'énergie et des structures impliquées. Le rapport provisoire est attendu et servira de trame au montage des dossiers d'appel d'offres pour la sélection du prestataire chargé de l'installation de la plateforme.

Dans le but de répondre à la demande d'électricité du tissu industriel national, il est prévu de réaliser une étude sur la consommation énergétique du secteur de l'industrie. Pour ce faire, le consultant international recruté a commencé sa mission en juin 2023 par la phase de collecte de données. Le rapport de l'étude est attendu à la fin du premier semestre de l'année 2024.

1.2.1.7. Réformes du secteur de l'éducation : les réformes dans le secteur ont pour finalité d'offrir une éducation de qualité au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail. Ces réformes visent à réaliser d'ici 2025 les objectifs des projets de la FDR, entre autres, la construction de 15 000 salles de classe avec accès à l'eau et à l'électricité (P9) ; la formation professionnelle, d'au moins 90% des enseignants, au métier de l'enseignement (P10) ; l'insertion d'au moins 80% des étudiants bénéficiant de formations professionnelles au marché du travail (P11). Elles couvrent les sous-secteurs

² Les compteurs intelligents sont des compteurs qui intègrent certaines fonctionnalités permettant de faire le contrôle, la relève et certaines opérations à distance depuis le centre de gestion créé à la CEET

³ Le projet CIZO 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 200.000 foyers).

de l'enseignement primaire et secondaire, de l'enseignement technique et celui de l'enseignement supérieur.

Pour le sous-secteur des enseignements primaire et secondaire, une stratégie de Partenariat public-privé (PPP) pour la construction et l'équipement des infrastructures scolaires a été élaborée et soumise aux autorités pour observations. Une équipe en charge de structurer et de négocier les contrats PPP, incluant l'ensemble des parties prenantes, a été constituée. Les négociations sont en cours avec le prestataire (la Société MERIDIAM) pour la rénovation des anciens lycées vétustes et quelques collèges de la région éducative du Grand-Lomé. Une liste de 38 établissements scolaires concernés a été transmise au prestataire.

Les travaux d'élaboration de la stratégie de développement du Système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE), ont permis d'aboutir à une stratégie de codification unique des établissements scolaires. Un système automatique est mis en place pour générer les codes établissement. Ce système sera opérationnel dès la rentrée 2024-2025. Pour un meilleur suivi des apprenants, un processus a été lancé pour leur immatriculation. A cet effet, le document de stratégie d'immatriculation est disponible et la prochaine étape sera la mise en place de la base de données des élèves avec édition de cartes scolaires pour chaque élève. L'étape finale sera consacrée à la gestion des performances notamment sur les compétences en lecture et en calcul des élèves.

Il est également prévu l'élaboration de la politique nationale de l'offre de service d'information et d'orientation scolaire et professionnelle. Une équipe technique nationale a été mise en place pour conduire le processus. A cet effet, une étude diagnostique est réalisée le 19 août 2023 en attendant de poursuivre avec l'élaboration de la politique de l'offre.

Par rapport à la carte scolaire, la phase pilote a été bouclée en novembre 2023 avec l'appui technique de l'IPE UNESCO. L'UNICEF a financé également deux (02) études dans le cadre de la mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre partenarial innovant pour la mobilisation des ressources additionnelles pour le financement de l'éducation.

La réforme des ENI s'est poursuivie en 2023. A cet effet, un appel à candidature pour le recrutement des élèves-professeurs des ENFPE a été lancé le 20 décembre 2022 tandis que la réouverture des ENFPE a été effective depuis le 6 mars 2023. Au total, 2 656 élèves-professeurs d'école ont été sélectionnés dont 1342 hommes (50,53%) et 1314 femmes (49,47%). La formation de cette dixième promotion d'élèves enseignants du préscolaire et du primaire et la première promotion d'élèves-professeurs a débuté le 6 mars 2023 pour soixante-quatre (64) semaines réparties en quatre (4) semestres.

Un processus est également en cours pour l'élaboration de la stratégie nationale d'éducation inclusive. La première phase prenant notamment en compte la collecte de données et les travaux de terrain a eu lieu du 25 septembre au 06 octobre 2023 sous la coordination du comité de pilotage mis en place par arrêté n° 357/2023/MEPSTA/

CAB/SG du 16 août 2023. La prochaine étape consistera en la validation de ladite stratégie assortie de son plan d'actions.

En ce qui concerne le sous-secteur de l'enseignement technique, l'intégration des langues locales dans la formation professionnelle afin de permettre aux analphabètes, aux déscolarisés précoces et aux non scolarisés d'avoir accès à la formation professionnelle dans un domaine spécifique, connaît sa phase pilote dans l'agropole de Kara avec la finalisation du glossaire de la terminologie en Kabyè pour le métier de maintenancier des machines et équipements agricoles. Il sera signé bientôt un nouveau contrat entre le bailleur (UNESCO) et le maître d'ouvrage (DFPA⁴) pour la poursuite des activités planifiées.

Une plateforme numérique de suivi des diplômés de l'ETFP dénommée « inserjeunes » est lancée aux fins de déterminer en temps réel l'efficacité externe du système de formation et de disposer le retour d'information du marché du travail pour améliorer le dispositif de formation. Cette plateforme est désormais hébergée au Togo sous le nom de domaine "inserjeunes.gouv.tg". Elle a permis d'enrôler les diplômés, les apprenants, les établissements de formation et les entreprises. La cérémonie de lancement officiel de l'outil a été effectif le 02 novembre 2023, ouvrant la voie à sa généralisation à toutes les structures de formation de l'ETFP.

Afin d'étendre le programme du Centre de formation aux métiers de l'Industrie (CFMI) à deux (02) nouvelles filières à fort potentiel d'emploi que sont « énergie renouvelable » et « eau et assainissement », des guides et programmes pédagogiques sont élaborés. Alors que le processus de recrutement des formateurs de la filière eau et assainissement est achevé, il reste à recruter ceux de l'énergie renouvelable et cette activité est en cours. Un travail est en cours avec l'appui du ministère de l'enseignement supérieur pour les formalités d'ouverture des parcours Bac Pro, BTS et Licence Pro⁵.

Pour ce qui concerne le sous-secteur artisanat, il faut noter l'aboutissement de la mise en place d'un cadre national de concertation des structures d'encadrement du sous-secteur afin de créer un environnement juridique et économique favorable au rayonnement de l'artisanat au Togo.

Dans la dynamique d'une meilleure adéquation formation-emploi, la création des instituts de formation en alternance pour le développement (IFAD) s'est poursuivie en 2023. A cet effet, L'IFAD-énergies renouvelables de Lomé est achevé et l'IFAD-Aquaculture d'Agome Glozou est en cours de réalisation. Ces deux IFAD viennent s'ajouter aux trois déjà opérationnels (Aquaculture à Elavagnon, Elevage à Barkoissi et Bâtiment à Lomé). Dans une perspective de moyen terme, un IFAD Elevage est projeté à Avétonou.

⁴ Direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage

⁵ Diplômes qui seront délivrés désormais par l'Office des examens du supérieur créé par le décret le 11 janvier 2024

Enfin, dans le sous-secteur de l'enseignement supérieur, les dispositions sont en cours pour l'opérationnalisation de l'Agence nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (ANAQES), entre autres, le recrutement du personnel et la nomination des membres du Conseil d'administration. Des projets d'arrêtés sont en cours d'élaboration dans le cadre de l'application du décret portant création de l'ANAQES et du décret fixant le cadre général d'organisation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur.

Un diagnostic des filières de formations professionnelles a conduit à l'élaboration de maquettes d'offres de formations professionnelles débouchant sur une harmonisation des curricula dans le grade Licence. Aussi, un travail d'identification des métiers prioritaires a-t-il été réalisé par le ministère de l'enseignement supérieur de concert avec les acteurs universitaires et de l'emploi dans le but de dérouler des formations axées sur ces métiers prioritaires pour le Togo.

A la rentrée 2023 - 2024, des bourses extérieures ont été mobilisées pour les étudiants désireux de se former dans les filières prioritaires non disponibles au Togo. Quant aux formations prioritaires disponibles au Togo, le ministère accorde un appui financier, matériel et didactique à un échantillon d'étudiants sélectionnés. De plus, la connexion internet a été renforcée dans les deux universités publiques du Togo. Le 27 septembre 2023 le décret n°2023-092/PR du 27 septembre 2023 portant création d'une université à Datcha a été adopté en conseil des ministres le gouvernement.

Les actions de formation à la valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation et de leur exploitation économique se sont poursuivies au second semestre 2023. La dernière vague s'est déroulée du 4 au 11 décembre 2023.

Par ailleurs, les travaux relatifs au renforcement du cadre des partenariats entre les acteurs publics et privés pour le financement et la valorisation de la recherche et l'innovation se sont poursuivis. Une mission de plaidoyers a eu lieu en mars 2023 dans trois (03) pays de la sous-région pour la mise en place d'un réseau de partenaires public-privé axé sur le dialogue et la concertation pour le financement de la recherche – innovation. Le projet VaRRIWA (Valorising Research Results and Innovation in West Africa) a organisé du 18 au 20 septembre 2023 au Togo, le salon de la valorisation des résultats de recherche et d'innovation en Afrique de l'Ouest. L'objectif est de promouvoir le réseautage entre les acteurs de la recherche et de l'innovation technologique et le monde socio-économique pour le financement des projets/programmes de recherche et innovation et la mise à l'échelle des innovations technologiques dans un cadre de partenariat public privé.

1.2.1.8. Réformes du secteur de la justice : les travaux de mise en place d'un nouveau code pénal ont démarré avec l'appui d'un consultant. Le nouveau code pénal prendra en compte les infractions relatives au phénomène du terrorisme qui menace la côte ouest-africaine. En effet, la disponibilité du code pénal permettra de finaliser la rédaction d'un nouveau code de procédure pénale amorcée depuis 2022.

Les réformes du secteur de la justice prennent en compte l'élaboration d'une loi sur le code administratif afin de répondre au souci d'opérationnalisation des juridictions administratives conformément au code de l'organisation judiciaire. Cette réforme participera aussi à l'ancrage de la décentralisation dans notre pays au regard du rôle joué par le juge administratif. L'avant-projet de loi relatif au code de procédure administrative a été adopté en conseil des ministres le mercredi 27 septembre 2023.

Le département chargé de la justice s'est également lancé dans la modernisation des services déconcentrés. Cette action consiste à construire des tribunaux (Notsè et de Kanté) ou à les réhabiliter suivant des normes internationales et conformément à la nouvelle loi portant code de l'organisation judiciaire.

Par ailleurs, dans le cadre de la poursuite de la digitalisation de ses services, le ministère chargé de la justice a développé l'E-courrier qui est un logiciel de traitement dématérialisé des courriers. Il permet le suivi en temps réel des courriers en vue d'accroître la productivité du service public de la justice. Pour l'opérationnalisation du logiciel, une formation en deux vagues a eu lieu au profit des agents du ministère composés de magistrats, directeurs, secrétaires, greffiers et secrétaires de parquet. La première vague a concerné les agents du ressort de la cour d'appel de Kara et la deuxième ceux du ressort de la cour d'appel de Lomé.

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 au commerce, aux transports, au foncier et au tourisme.

1.2.2.1. Réformes du secteur foncier : les réformes sont relatives à l'application du code foncier et domanial. Dans le but de mettre ce code en application, un (01) projet de décret fixant les règles applicables aux livres fonciers et registres électroniques est en cours d'approbation. En outre, quinze (15) autres projets de décret sont en étude.

En ce qui concerne les travaux d'élaboration de la loi portant régime foncier rural, démarrés en 2022, un consultant est en cours de recrutement pour appuyer les équipes mises en place.

Les réformes relatives au foncier prennent également en compte des actions relatives à la sécurisation des parcelles de terrains. Ces travaux d'approbation des parcelles de terrains sont réalisés sous la coordination du ministère de l'économie et des finances afin de faciliter la délivrance des titres fonciers.

1.2.2.2. Réformes dans le secteur de l'agriculture : ces réformes ont pour but d'assurer la transformation structurelle du secteur agricole au Togo. Ainsi, il a été créé par décret N°2022-113/PR du 17 novembre 2022, l'Agence de transformation agricole (ATA).

L'ATA est une agence nodale qui a pour rôle de catalyser et d'accélérer la transformation de l'agriculture avec quatre grandes missions :

- assurer une transformation structurelle et soutenable du secteur agricole en procédant à l'identification des facteurs de blocage et en mettant en œuvre une intervention systémique visant à lever définitivement ces facteurs de blocage ;
- promouvoir un développement harmonieux et équilibré de l'agriculture sur toute l'étendue du territoire national à travers des interventions axées sur le développement de clusters régionaux de production et de commercialisation agricole ;
- concevoir et mettre en œuvre des projets de chaînes de valeur stratégiques qui vont produire des impacts notables pour les acteurs et le pays en utilisant les meilleures pratiques internationales ;
- assurer l'arrimage, la bonne coordination et le renforcement des capacités de toutes les institutions impliquées dans les projets en vue de garantir une efficacité dans le développement des activités agricoles.

Par ailleurs, il a été créé par arrêté N°135/23/MAEDR/Cab/SG du 19 mai 2023 de la Direction de l'entrepreneuriat et du financement agricoles (DEFA). Elle a pour mission l'organisation professionnelle des producteurs, la constitution, la transformation et structuration des organisations des producteurs en entreprises agricoles ainsi que la facilitation de leur accès au financement.

En outre, il a été institué en 2023 le forum national des producteurs agricole du Togo (FoPAT). En effet, FoPAT est un nouveau creuset de dialogue entre acteurs du secteur agricole et qui offre le privilège aux producteurs agricoles d'échanger directement avec le Chef de l'Etat sur les enjeux et défis du secteur agricole. A l'issue du forum, chaque acteurs (producteurs et Etat) formule des recommandations et de prend des engagements pour une bonne mise en œuvre des actions de développement du secteur agricole.

1.2.2.3. Réformes du secteur du tourisme : les actions de réformes menées dans le secteur touristique vont contribuer au développement d'une offre touristique de loisirs (P19).

Une évaluation de la mise en œuvre de la politique culturelle a été réalisée en vue de dégager les nouvelles priorités pour actualiser cette politique. Cette évaluation a consisté à collecter et à analyser les données culturelles dans les cinq (05) régions du Togo auprès des acteurs culturels. Un atelier national de présentation des résultats, de communications et de débats assorti d'un rapport faisant l'état des recommandations

des participants à prendre en compte dans l'actualisation de la politique culturelle a eu lieu au cours d'un atelier qui s'est déroulé du 30 au 31 août 2023.

Le projet de décret portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement et de promotion du tourisme (ANDPT) a été finalisé, le mécanisme de financement est en instance de discussions entre le MEF, le SGG et les équipes du ministère de la culture et du tourisme en vue d'aboutir à une version consensuelle. L'ANDPT aura pour charge d'appuyer la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le secteur du tourisme par la valorisation des attraits touristiques togolais et l'appui technique aux acteurs touristiques du Togo.

Dans le secteur de la culture, l'avant-projet de loi portant protection du droit d'auteur, des droits voisins et des expressions du folklore a été adopté en décembre 2023 en Conseil des Ministres.

Dans le secteur de la culture, l'avant-projet de loi portant protection du droit d'auteur, des droits voisins et des expressions du folklore a été adopté en décembre 2023 en Conseil des Ministres.

Ce projet de loi intègre les nouveaux droits reconnus aux créateurs d'œuvres et aux artistes par les instruments internationaux et communautaires, tels que le rallongement de la durée de protection des œuvres de l'esprit de 50 à 70 ans, la rémunération pour copie privée et la perception des droits de reproduction par reprographie, qui permettra de rémunérer les auteurs écrivains et les éditeurs des œuvres littéraires. L'adoption de cette loi permettra de mieux protéger les droits patrimoniaux des créateurs et artistes togolais et de contribuer ainsi au développement des industries culturelles et créatives.

Il est également prévu la mise en place d'un label "Togo Site Touristique" (TST), un dispositif qui va permettre de donner une marque distinctive aux sites touristiques togolais à travers l'établissement d'un cadre de qualité de référence. A cet effet, un document d'analyse comparative des labels touristiques en Afrique et dans les pays développés a été finalisé. Les critères du label Togo Site Touristique (TST) ont été également définis et un comité ad hoc impliquant les institutions nationales intervenant dans la qualité est en cours de formation.

Il est envisagé dans le domaine du tourisme d'organiser des assises nationales sur les fêtes et rites traditionnels, dans le but d'adopter une charte consensuelle sur les fêtes traditionnelles qui permettra de mieux les valoriser à des fins culturelles et touristiques. Sur ce projet, un comité d'organisation multi-acteurs et multi-commissions a été créé pour piloter le processus.

Le département chargé du tourisme et de la culture a prévu également mettre en place une Faîtière des associations de tourisme et réaliser une enquête sur le tourisme interne au Togo avec l'appui de l'INSEED, mais ces activités n'ont pas pu avoir lieu.

1.2.2.4. Réformes du secteur du commerce : dans l'objectif de promouvoir la qualité des produits en vue de renforcer la compétitivité des TPME, la Haute autorité de la qualité et de l'environnement (HAUQE) avait été créée ; directeurs généraux ont été nommés par décret présidentiel du 14 mars 2023 pour en opérationnaliser les structures techniques. Il s'agit de l'Agence togolaise de normalisation (ATN), de l'Agence togolaise de la métrologie (ATOMET), de l'Agence togolaise de promotion de la qualité (ATOPROQ) et du Comité togolais de l'agrément (COTAG).

En vue de permettre au Togo d'accroître ses exportations dans le cadre de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), un comité technique dénommé « comité ZLECAf » (CT ZLECAf) a été, créé par l'arrêté n°038/MCICL du 26 décembre 2022. Le CT ZLECAf a effectivement démarré ses activités en mars 2023 et les poursuit dans l'optique de faciliter l'accès au marché continental au bénéfice des TPME togolaises.

En vue de promouvoir la production et la consommation des produits locaux, le riz de Kovié a été identifié par le ministère du commerce, de l'artisanat et de la consommation locale pour son enregistrement par le système d'Indication Géographique (IG). Ce riz est naturellement doté d'une certaine spécificité liée à la zone de production. A cet effet, grâce à un financement de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI), un certificat d'IG est en voie de délivrance par la même institution au riz de Kovié. Ce titre de certification permettra de renforcer la notoriété du riz de Kovié et contribuera de façon significative à augmenter la productivité et à booster la consommation de ce riz.

1.2.2.5. Réformes du secteur des travaux publics et des transports : les principales actions de réformes entreprises visent à moderniser les services de transports.

En matière de réformes relatives au sous-secteur des travaux publics, le recrutement de bureaux d'études est en cours pour la réalisation d'une étude sur la délimitation et la classification du réseau des routes nationales à la suite de l'adoption du décret n° 2022-106/PR portant définition, classification des routes et définition des emprises de 2022.

Au titre des transports routiers, trois décrets ci-après ont été adoptés au cours de l'année 2023 dans le cadre des réformes engagées dans le sous-secteur :

- le décret n° 2023-018/PR du 22 février 2023 fixant les conditions d'accès et d'exercice de la profession de conducteur routier est adopté en conseil des ministres, dans l'optique de définir les principes généraux devant régir la profession de conducteur routier. Ce décret prend également en compte les modalités de délivrance et de gestion des Autorisations de Transport Routier Intérieur (ATRI) et des autorisations de transport inter-Etats et définit le montant des redevances y relatives ;

- le décret n° 2023-051/PR du 9 juin 2023 fixant les conditions d'accès à la profession de transporteur, d'intermédiaire et d'auxiliaire et d'exercice des activités de transport routier, adopté en conseil des ministres ;
- le décret n° 2023-104/PR du 20 octobre 2023 portant réglementation de l'exploitation des véhicules à moteur de type taxi, taxi-moto et tricycle affectés au transport public.

Pour mettre en application ces décrets, des projets d'arrêtés sont élaborés et soumis pour approbation. Il s'agit de : (i) l'arrêté interministériel fixant les programmes de formation destinés à l'obtention des attestations de capacité professionnelle ; et (ii) l'arrêté interministériel fixant les programmes de formation de mise à niveau destinés à l'obtention du Certificat de qualification à la conduite routière professionnelle (CQCRP).

Les programmes de formation sont validés par les secteurs concernés et les guides pédagogiques sont également élaborés.

Pour éviter l'excès de vitesse dans la circulation, un projet d'arrêté interministériel portant limitation des vitesses des véhicules sur le réseau routier national est également en cours de signature par les ministres concernés.

Pour ce qui concerne la transposition de la directive relative à la réduction des points de contrôle sur les axes routiers, le projet de décret est élaboré et est en attente de validation par les parties concernées.

Par ailleurs, la mise en œuvre du programme de professionnalisation dans le sous-secteur des transports routiers a démarré avec la formation de **cent quatre-vingt-quatorze (194)** acteurs sur une cible de **deux cent cinquante (250)** pour l'année 2023. L'avis de non objection de la Banque Mondiale est attendu sur les TDR élaborés pour la 2^{ème} session.

S'agissant de la mesure relative à l'amélioration du système d'inspection technique de véhicules, il est prévu l'organisation des sessions de contrôle des véhicules dans les villes de l'intérieur du pays avec des stations mobiles. Pour l'année 2023, deux villes sont ciblées pour cette activité à partir du 2^e semestre. Pour l'heure, le ministère a réceptionné les équipements techniques commandés et a fait former, les 2 et 3 octobre 2023, les agents techniques.

En outre, dans le cadre de l'amélioration du transport collectif public urbain, le ministère chargé des transports a mis en place un système de digitalisation de paiement des titres de transport pour le compte de la société de transports de Lomé (SOTRAL). L'attribution du code USSD par les opérateurs des compagnies de téléphonie mobile TOGOCOM et MOOV AFRICA est faite. Une phase d'essai a été réalisée avec les étudiants le 19 janvier 2024 et une deuxième phase d'essai est prévue avec les usagers du réseau ordinaire avant de passer l'implémentation du système.

Le sous-secteur des transports aériens : pour accroître la compétitivité de l'AIGE, il est prévu l'amélioration des infrastructures et des prestations aéroportuaires.

A cet effet, il est planifié la construction d'un hôtel de l'aéroport. Le processus d'attribution de ce marché à un promoteur a été concluant. Les négociations ont été finalisées et le processus pour la signature du contrat est en cours.

Pour ce qui concerne la redynamisation du cadre de concertation entre l'administration de l'AIGE et les compagnies aériennes et services connexes pour refléter la vision du sous-secteur, un projet de charte a été adopté au cours des concertations entre l'AIGE et les compagnies aériennes et les autres services en août 2023. S'agissant de l'organisation des recyclages aux hôtes et agents des services connexes de l'AIGE sur l'accueil et le traitement décent des passagers, la formation s'est déroulée du 19 juin au 13 juillet 2023.

Pour le sous-secteur des transports ferroviaires, le texte portant adoption des normes et standards harmonisés de l'UEMOA pour la réhabilitation et la construction des infrastructures ferroviaires et des options institutionnelles de gestion des réseaux ferroviaires, est élaboré et transmis au Secrétariat général du gouvernement en janvier 2023.

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

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 solidifier les structures de l'Etat, de stabiliser ses comptes et prioriser le développement durable et l'anticipation des crises futures. Au cours de l'année 2023, les réformes initiées concernent les secteurs du sport et de la gouvernance économique.

1.2.3.1. Réformes du secteur des sports : dans le souci d'impulser la pratique de la médecine du sport, le plan stratégique de développement de la médecine du sport a été élaboré et validé le 18 janvier 2023. Pour sa mise en œuvre, trois (03) arrêtés interministériels ont été signés. Il s'agit de : (i) l'arrêté interministériel n° 010/2023/MSL/MSHPAUS du 09 juin 2023 fixant les conditions de surveillance de la santé des sports des fédérations, clubs et centres de formations sportifs d'élite au Togo , (ii) l'arrêté interministériel n° 011/2023/MSL/MSHPAUS du 09 juin 2023 fixant les conditions d'exercice de la fonction de médecine et de paramédical du sport au sein des fédérations sportives, clubs sportifs et centres de formations sportives au Togo ; et (iii) l'arrêté interministériel n° 012/2023/MSL/MSHPAUS du 09 juin 2023 instituant des commissions médicales au sein des organisations sportives au Togo.

De même, le livret médical du sportif a été validé le 11 mai 2023 et a fait l'objet de vulgarisation.

1.2.3.2. Réformes relatives au système de gestion des finances publiques : dans la recherche d'une amélioration continue de la gestion des finances publiques, un nouveau plan d'actions sera mis en place sur la base des conclusions du rapport final de la nouvelle évaluation PEFA.

En attendant ce nouveau plan d'actions, l'état de mise en œuvre des réformes programmées au titre de l'année 2023 est détaillé dans les paragraphes qui suivent.

1.2.3.2.1. 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 en ressources internes afin de financer les actions de développement. A cet effet, l'Office togolais des recettes (OTR) a programmé des leviers d'optimisation permettant de capter les recettes fiscales additionnelles.

Au titre des **leviers d'amélioration des recettes fiscales**, le plan de travail et budget annuel 2023 affiche (i) la mise en place d'une procédure de notification et confirmation de l'utilisation du numéro d'identification fiscal (NIF) lors des formalités de dédouanement, (ii) 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, (iii) la finalisation de l'opérationnalisation de E-Tax, (iv) la redynamisation de la section révision fiscale et l'amélioration de l'évaluation des vérificateurs, et (v) la mise en place des préalables pour l'opérationnalisation du Guichet unique de dépôt des états financiers (GUDEF).

Mise en place d'une procédure de notification et confirmation de l'utilisation du NIF lors des formalités de dédouanement : la procédure de notification a été développée et mise en production. La procédure de confirmation, quant à elle, est en étude. L'OTR poursuit, par ailleurs, la mise à jour des informations des contribuables à cet effet.

Mise à disposition des petits contribuables d'une application mobile de déclaration et de paiement des impôts et taxes : une application mobile de déclaration et de paiement de la TVM est opérationnelle et téléchargeable sur Play store. Quant à la version mobile d'E-tax, son développement dépendra de la stabilisation du logiciel E-tax.

Finalisation de l'opérationnalisation de E-Tax : le déploiement du logiciel E-Tax a démarré en interne avec le module « Immatriculation » en 2021 suivi des modules « gestion des déclarations » et « recouvrement » en 2022. Le déploiement étant graduel, la version d'E-tax accessible aux contribuables dénommée « DIMANA » a été opérationnalisée, d'abord, pour les grandes entreprises, ensuite, pour les moyennes entreprises. Toutefois, le projet connaît un ralentissement en raison des corrections de bugs et du changement de l'équipe technique par le prestataire. La formation et le

déploiement de E-Tax dans les autres segments (DOF-DAGL et DOFR) seront effectués une fois le système stabilisé par la nouvelle équipe.

Redynamisation de la section révision fiscale et amélioration de l'évaluation des vérificateurs : la section a bénéficié d'un renforcement de capacités en ressources humaines et le manuel de procédures du contrôle fiscal (pilotage et exécution) a été élaboré, validé et disséminé. Une tournée de sensibilisation a été organisée à l'endroit des vérificateurs. La grille d'évaluation technique des vérificateurs est élaborée, adoptée et diffusée. Les évaluateurs sont identifiés et formés et l'évaluation technique des vérificateurs sera réalisée en 2024 pour le compte de l'année 2023.

Mise en place des préalables pour l'opérationnalisation du guichet unique de dépôt des états financiers (GUDEF) : une section GUDEF a été créée au sein du Commissariat des impôts et a été dotée de personnel. L'arrêté N° 037/2022/MEF/OTR/CG/CI du 29 mars 2022 définissant les modalités de fonctionnement du GUDEF-Togo, a été signé. La plateforme définitive de collecte des états financiers a été mise en production en janvier 2023 et a fait l'objet d'une cérémonie officielle de lancement en février de la même année. Des points focaux ont été désignés auprès de chaque service gestionnaire. Des actions de communication et de formation aussi bien auprès des contribuables que des bénéficiaires tels que la BCEAO, le Greffe du tribunal du commerce, l'INSEED ont été menées. Le dépôt des états financiers est effectif en ligne depuis le 1^{er} février 2023. Par ailleurs, le rapport d'activités du GUDEF a été élaboré et transmis à la commission l'UEMOA, le 06 juin 2023, par le MEF.

Digitalisation du processus de délivrance des titres fonciers : tous les modules composant l'application de délivrance de titres fonciers numériques ont été développés, validés le 20 juin 2023 et testés avec satisfaction. Le procès-verbal de mise en production de l'application est signé et un courrier du Commissaire général à l'attention du MEF a été transmis informant de la réalisation de la réforme. La création des premiers titres test est bouclée avec satisfaction.

Au titre des **leviers d'amélioration des recettes douanières, deux (02) actions phares sont retenues** : (i) simplification des démarches douanières en vue de l'obtention du statut du Cadre de partenariat privilégié (CPP) pour les opérateurs certifiés fiables et (ii) opérationnalisation de l'interconnexion permettant un échange automatisé d'informations entre l'Union Postale Universelle (UPU) et SYDONIA World.

Pour ce qui concerne **la simplification des démarches douanières en vue de l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables**, l'OTR a réalisé une étude auprès des opérateurs économiques afin d'évaluer leur satisfaction par rapport aux avantages offerts par le CPP et recueillir les recommandations sur les axes de simplification de la procédure. Cette étude couplée à la formation des agents sur l'Audit Opérateurs Economiques Agréés (OEA) a permis d'apporter des améliorations

nécessaires au programme. Les travaux réalisés par l'équipe mixte OTR-Opérateurs mise en place à cet effet ont abouti à l'actualisation de l'institution-cadre du CPP, du guide du partenaire privilégié, du modèle de demande d'agrément, du logo CPP inscrit en filigrane sur les déclarations en douane etc. Tous ces documents relatifs à la nouvelle procédure ont été adoptés au cours de l'année 2023 et ont fait l'objet de sensibilisation auprès des opérateurs économiques. Leur publication sur le site de l'OTR est prévue pour le premier trimestre 2024.

S'agissant de l'interconnexion permettant un échange automatisé d'informations entre l'Union Postale Universelle (UPU) et SYDONIA World, le contrat avec le partenaire CNUCED est signé et les travaux ont été bouclés : le module d'interconnexion a été développé et les travaux de paramétrage ont été achevés avec les experts de l'UPU et de la CNUCED. La mise en production du système est effective.

1.2.3.3.2. Prévision programmation et exécution budgétaire : après le lancement du budget programme en 2021, le gouvernement togolais continue de prendre des mesures dans le but de renforcer davantage la mise en œuvre de la réforme budgétaire. A cet effet, l'année 2023 porte à son actif les actions suivantes :

- **La budgétisation verte :** la prise en compte de la dimension climat et environnement est intégrée aux travaux budgétaires en 2023. Ainsi, le calendrier budgétaire opérationnel prévoit des activités permettant de procéder à la mise en œuvre progressive de la budgétisation verte au Togo. A cet effet, le Togo a eu à bénéficier d'une mission d'assistance technique du FMI qui a permis de faire le diagnostic technique, organisationnel et institutionnel du processus de planification, de programmation et de suivi-évaluation aboutissant à une feuille de route de la Budgétisation sensible au climat (BSC). La lettre de cadrage budgétaire a retenu neuf (9) ministères pilotes dans ce processus de réforme budgétaire compte tenu de la vulnérabilité aux changements climatiques et du potentiel d'atténuation et d'adaptation que regorgent leurs secteurs. Ces ministères sont ceux en charge de l'environnement, des pistes rurales, de l'agriculture, de l'eau, de la santé, de l'énergie, des transports, des travaux publics et de l'urbanisme. Il a été procédé à la cotation des lignes de dépenses de ces ministères pilotes dans le budget 2024. Ainsi, le Togo a élaboré son premier document budget vert permettant d'avoir le niveau des dépenses favorables, défavorables, neutres ou non cotées et mettant en exergue l'impact des finances publiques sur le climat et l'environnement.

- **La poursuite de l'intégration du critère genre et la prise en compte de la thématique climat dans le budget citoyen 2023 :** le budget citoyen élaboré, publié et ayant fait l'objet de campagne sur toute l'étendue du territoire prend désormais en compte les critères de genre et climat ;

- **La finalisation et validation du manuel de marquage des dépenses genre et l'extension et l'élaboration du DBSG à six (6) ministères** : les ministères chargés de la culture, de la planification, de l'environnement, de la fonction publique, de l'urbanisme et du commerce ont intégré le processus d'élaboration du DBSG pour disposer, pour le budget 2024, d'un DBSG annexé au projet de loi de finances 2024. Avec cette extension, quatorze (14) ministères et une (1) institution disposent de leurs DBSG.

- **La poursuite de l'intégration de la situation budgétaire des autres organismes publics dans le cadrage budgétaire à moyen terme et dans le DPBEP 2024-2026** : les travaux d'élaboration du DPBEP 2024-2026 se sont déroulés du 15 au 19 mai 2023 en prenant en compte les acquis de l'assistance technique du FMI sur l'élargissement du champ du DPBEP. Sur cette base, le DPBEP intègre désormais la situation financière des autres organismes publics tels que les établissements publics à caractère administratif, les collectivités territoriales et les entreprises publiques consacrant ainsi l'élargissement de son champ, conformément aux dispositions de l'article 55 de la loi organique n°2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances.

L'élaboration du DPBEP 2024-2026 prend en compte des orientations sur la budgétisation sensible au genre et la budgétisation verte avec la tenue du débat d'orientation budgétaire 2023 à l'Assemblée nationale le 30 juin ce qui permet de respecter le délai réglementaire et de recueillir les observations et orientations de l'Assemblée pour la préparation du projet de loi de finances 2024.

- **L'amélioration de la documentation budgétaire** : le basculement du Togo en budget programme depuis 2021 est conduit progressivement avec une amélioration de la documentation. La DGBF a appuyé l'ensemble des ministères et institutions du 14 au 30 juin 2023, pour l'élaboration des comptes administratifs et rapports annuels de performance, dans le cadre de la mise en œuvre du budget-programme. A cet effet, les projets de comptes administratifs et de rapports annuels de performance (RAP) au titre de l'année 2022 ont été produits à l'issue de la formation organisée à l'endroit de tous les acteurs budgétaires et départements ministériels.

- **L'opérationnalisation du site web de la DGBF et la publication des informations budgétaires** : les activités relatives au renforcement de l'accès du public à l'information financière se poursuivent. Le budget citoyen 2023, intégrant l'aspect genre, de même que les rapports sur l'exécution du budget de l'Etat, le DPBEP et autres documents budgétaires ont été publiés sur le site www.dgbftg.org et <https://togoreforme.gouv.tg>.

1.2.3.3.3. Réforme de gestion de la dette publique : la publication des bulletins statistiques se poursuit suivant une fréquence trimestrielle. Le bulletin statistique à fin septembre 2023 est publié et celui du quatrième trimestre est en cours d'élaboration.

L'analyse de viabilité de la dette a été actualisée et a servi de base aux discussions du programme avec le FMI en décembre 2023. Globalement, les autorités sont en phase avec les résultats de l'analyse du FMI. Il est donc recommandé de poursuivre le processus de consolidation budgétaire pour ramener le risque de surendettement global élevé à un risque de surendettement modéré en 2026. La dette extérieure demeure à un risque de surendettement modéré.

Le rapport de mise en œuvre de la stratégie d'endettement à moyen terme (2022-2024) est publié sur le site de www.togoreforme.gouv.tg.

La stratégie d'endettement à moyen terme sur 2024-2026 a été annexée à la loi de finances de 2024. Elle prend en compte un chapitre sur l'analyse de sensibilité aux chocs (hausse des taux d'intérêt et dépréciation du FCFA par rapport au dollars US).

Un projet d'arrêté portant sur la garantie et la rétrocession est soumis à la signature du ministre chargé des finances en vue de l'actualisation du cadre juridique de la dette suite à la recommandation du DeMPA (Debt management performance assessment) 2022.

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

La programmation des investissements publics s'est poursuivie en 2023 conformément aux réformes introduites et impliquant la prise en compte des quatre (04) principes du nouveau processus PIP pour une sélection rigoureuse des projets d'investissement. Ces principes sont : (i) l'alignement systématique des projets du PIP sur les ambitions de la FDR ; (ii) le respect du cadrage budgétaire dans l'inscription des besoins d'investissement du PIP ; (iii) l'augmentation du financement des investissements en faisant recours à d'autres mécanismes de financement notamment aux apports du secteur privé ; et (iv) la non duplication investissements identiques dans les ministères.

L'élaboration du PIP 2024-2026 initial a démarré avec l'atelier de lancement officiel du processus, tenu le 31 janvier 2023. Les travaux se sont poursuivis avec l'évaluation ex-ante selon la méthode coût-avantage des projets et les séances d'analyses et de programmation des projets. Le PIP 2024-2026 initial a été élaboré en collaboration avec tous les ministères et institutions de la République et a été validé par le comité PIP les 05 et 06 avril 2023. Le document validé par le comité PIP a été transmis au ministre de l'économie et des finances par le ministre de la planification du développement et de la coopération le 03 mai 2023 en vue de servir aux travaux d'élaboration du DPBEP 2024-2026.

Pour ce qui concerne le PIP 2024-2026 cadré, les travaux se sont déroulés du 28 septembre au 08 octobre 2023 après la signature de la lettre de cadrage le 15 septembre 2023. Ce PIP a été transmis au MEF pour servir de base à l'élaboration du budget de l'Etat, gestion 2024.

S'agissant des réformes relatives à l'élargissement du champ du PIP aux collectivités locales, le MPDC dispose des documents de PIP 2024-2026 des collectivités territoriales, des sociétés d'Etat, des organismes sociaux et des organismes de sécurité sociale, des comptes d'affectation spéciales et des établissements publics administratifs et ceci en fonction des données disponibles.

Dans l'objectif d'améliorer le taux d'exécution des projets d'investissement public et conformément au nouveau dispositif du PIP, un suivi régulier des projets inscrits au PIP 2023-2025 a été instauré et permet de transmettre, à fréquence mensuelle, les situations d'exécution aux plus Hautes Autorités du pays. Pour renforcer les procédures, le manuel de suivi physique des projets d'investissement public a été élaboré.

Par ailleurs, les travaux d'élaboration des comptes nationaux définitifs 2021 sont en cours. S'agissant des comptes nationaux provisoires 2022, l'élaboration n'a pas encore démarré. Pour ce qui concerne les comptes nationaux trimestriels (CNT), les travaux n'ont pas abouti.

Par rapport à la réforme relative à l'opérationnalisation du centre de formation et de perfectionnement en statistiques (CFPS), un projet de communication en Conseil des ministres est transmis au ministre chargé de la planification pour appréciation et un projet de décret a été élaboré ainsi qu'un draft du document de référence en cours de validation.

1.2.3.3.4. Renforcement du contrôle de la gestion des finances publiques : l'opérationnalisation du cadre de concertation des corps de contrôle est effective sous la présidence de la Cour des Comptes. La première réunion semestrielle dudit cadre a eu lieu le 30 juin et la seconde le 12 au 13 décembre 2023.

Le décret n° 2017-117/PR du 12 octobre 2017 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction nationale du contrôle financier a connu sa phase pratique sur le terrain à travers la nomination des contrôleurs financiers délégués auprès des ministères, des institutions de la République et des collectivités territoriales. On dénombre au total huit (08) regroupements de postes couvrant l'ensemble des ministères à Lomé, trois (03) postes auprès des Institutions de la République, huit (08) délégations dans les régions du Togo, deux (02) postes auprès des universités du Togo et un (01) autre à la Commission électorale nationale indépendante (CENI).

Dans le but de renforcer les capacités des agents chargés du contrôle financier pour contribuer à la mise en œuvre efficace du budget programme, la Direction nationale du contrôle financier (DNCF) a initié des formations sur des thématiques à savoir : (i) le contrôle de la solde et la maîtrise de la masse salariale, (ii) le contrôle des opérations budgétaires des collectivités territoriales et des services autonomes et (iii) le suivi de l'exécution des budgets programmes. Ces formations n'ont malheureusement pas pu être exécutées en 2023 mais le seront en 2024.

Par contre en 2023, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions du projet FMI-UE-MEF « "Strengthening Public Financial Management in Togo », la DNCF a bénéficié d'une mission du Département des finances publiques (FAD) du FMI, qui a séjourné à Lomé au Togo du 23 juillet au 04 août 2023, pour une assistance technique à l'amélioration de l'exécution et du suivi du budget en mode programme et cela, dans le cadre d'une déconcentration effective de l'ordonnancement ainsi qu'à l'élaboration d'un calendrier d'exécution budgétaire national. Un projet de décret est en cours d'élaboration pour sa mise en œuvre.

Un forum des contrôleurs financiers a été organisé avec l'appui financier de la GIZ dans le cadre du projet « Bonne Gouvernance Financière (GFG), du 27 au 31 mars 2023 dans le but de partager les meilleures pratiques en matière de contrôle financier. Un document harmonisé de bonnes pratiques en matière de contrôle a été produit pour servir de base aux travaux en cours pour la mise en place d'un référentiel de contrôle à l'usage des contrôleurs financiers.

Des travaux d'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre des missions de la DNCF sur l'horizon 2024-2028 ont démarré pour renforcer la planification des actions de la DNCF en matière du contrôle de l'exécution de la loi des finances. Une première phase a eu lieu du 04 au 09 décembre 2023 et le rapport diagnostic a été validé. Le plan stratégique provisoire est en cours d'élaboration avec l'appui des consultants recrutés à cet effet, toujours avec l'appui du partenaire GIZ dans le cadre du projet GFG.

1.2.3.3.5. Suivi du portefeuille de participations publiques : conscient que le portefeuille de participations publiques de l'Etat au Togo occupe une place importante sur le plan économique et financier, le Ministère de l'Economie et des Finances a renforcé le suivi de leurs participations dont le suivi de leur performance technico-financière. Il est une évidence que les participations publiques, et en particulier les sociétés d'Etat, contribuent à la croissance économique du Togo. Toutefois elles créent parfois des risques budgétaires notables. La surveillance multilatérale des entreprises publiques est renforcée désormais avec l'élaboration du rapport annuel sur les entreprises à participation publique (RAEPP). Le RAEPP, élaboré en 2023 pour l'exercice 2022, se veut un document essentiel permettant de rendre compte annuellement sur de la performance des entreprises publiques.

1.2.3.3.6. Restitution des données sur l'exécution budgétaire et reddition des comptes : l'exercice d'élaboration des rapports d'exécution du budget de l'Etat s'est poursuivi conformément à l'article 74 de la LOLF⁶ dans l'esprit du budget programme. Le rapport à fin septembre 2023 a été produit et publié. Celui de fin décembre 2023 est en cours d'élaboration.

⁶ 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.

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 2023 dans le respect des délais prescrits. Les derniers comptes de gestion des comptables publics au titre de l'année 2022 ont été transmis à la Cour des comptes le 27 juin 2023, respectant ainsi l'échéance de fin juin. Quant au CGAF, exercice 2022, les balances générales des comptes du Trésor au 31 décembre 2022 et au 31 janvier 2023 sont transmises à la Cour des comptes le 14 juin 2023 conformément au délai du 30 juin.

La Cour des comptes a produit le rapport sur l'exécution de la loi de finances (RELF) et la déclaration de conformité, gestion 2021. Ce rapport a été publié sur le site de la Cour des comptes. Celui relatif à la loi de finances 2022 a été produit et sera publié après l'examen des comptes de gestion 2022. La Cour a également émis son avis sur les rapports annuels de performance (RAP) des entités soumises à son contrôle.

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

1.2.3.3.7. Renforcement de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie : la mise en œuvre intégrale de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale s'est traduite en 2023 par la signature de l'arrêté n° 102/MF/SG/DGTCP/DELFiC/2023 le 1^{er} juin 2023 fixant la méthodologie des opérations de clôture et d'inventaire en comptabilité en droits constatés.

Le processus de la mise en place de la comptabilité des matières se poursuit 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. Une formation des formateurs s'est déroulée du 17 au 21 avril 2023 au profit des acteurs des collectivités territoriales sur les travaux d'inventaire et la valorisation des biens des collectivités territoriales en marge de l'acquisition du logiciel de la tenue de la comptabilité matières.

Dans le but d'assurer un suivi efficace de la gestion financière et une évaluation du niveau de risques que les collectivités territoriales, les établissements publics nationaux et les entreprises publiques pourraient présenter sur le budget de l'Etat, il est prévu d'élaborer un référentiel de contrôle de ces entités. Cette activité se déroulera au premier semestre 2024.

Le processus de modernisation de la fonction au Trésor public se poursuit par la mise en place de la direction des opérations bancaires. Le projet de texte portant attributions, organisation et fonctionnement de cette direction est transmis au SGG. Aussi, un projet relatif aux conditions d'ouverture, de gestion et de clôture de compte au trésor est-il également élaboré. Par ailleurs, les démarches pour l'acquisition du logiciel moderne de

banque se poursuivent. L'éditeur est sélectionné et les tests sécuritaires du logiciel sont effectués avec succès. Le volet de la monétique est mis en œuvre avec les tests et formations des agents sur les fondamentaux de la monétique et la gestion du back-office par rapport à l'exploitation des cartes prépayées.

En outre, il est prévu une étude du potentiel des recettes non fiscales dans le cadre de la mobilisation des ressources internes indispensables à l'atteinte des objectifs de la feuille de route gouvernementale 2025. Cette activité est en cours et une première phase a eu lieu du 25 septembre au 10 octobre 2023 avec les départements ministériels en vue de sortir des maquettes de transmission d'informations sur lesdites recettes. Une seconde phase aura lieu et ciblera les institutions de la République.

1.2.3.3.8. Informatisation des services publics : les principales réalisations sont la poursuite des travaux d'amélioration du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP) en général, qui se traduit par la gestion de l'infrastructure système et réseau, la gestion de la base de données et la gestion des applications.

En vue d'assurer la mise en œuvre du budget de l'Etat en mode programme, les informaticiens du MEF procèdent régulièrement à des améliorations du SIGFiP à travers les mises à jour et la prise en compte des demandes de nouvelles fonctionnalités. En outre, les utilisateurs sont informés et formés sur toutes les nouvelles procédures de la chaîne de l'exécution budgétaire.

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

S'agissant de la sécurité des données, les bases de données sont répliquées en temps réel et des sauvegardes se font suivant un plan bien établi. De plus, les sauvegardes sont régulièrement testées pour s'assurer qu'elles peuvent être restaurées.

Enfin, une maintenance corrective est faite et intégrée à l'application afin de répondre aux exigences des utilisateurs et des partenaires.

1.2.3.3.9. Marchés publics et transparence des procédures d'investissement public : après la revue du cadre légal, réglementaire et institutionnel de la commande publique ces trois dernières années, le gouvernement a pris des mesures pour mettre en œuvre le projet de digitalisation de la commande publique au Togo. A cet effet, une équipe, mise en place, a effectué une mission d'études dans trois (03) pays (Rwanda, Ethiopie et Tunisie) ayant avancé dans cette réforme en vue de permettre à notre pays

d'opérer les meilleurs choix. Les résultats de cette mission ont contribué à la finalisation du dossier technique pour le recrutement d'un cabinet qui sera chargé d'élaborer le schéma directeur informatique du nouveau système d'acquisitions électroniques.

Le domaine de la commande publique est également marqué par la validation, sous l'égide de l'Autorité de régulation de la commande publique (ARCOP) d'une politique nationale de la commande publique, la poursuite de l'opérationnalisation de l'institut africain de la commande publique (IACOP) et le projet de mise en place d'un dispositif de digital Learning pour la formation.

La politique nationale de la commande publique a pour objectif de renforcer la promotion de l'économie locale à travers des politiques d'accès aux marchés publics à des catégories d'entreprises, d'inciter à l'embauche de certaines catégories de travailleurs et l'adoption de comportement écologique vertueux et de développement durable.

II. Défis et perspectives

Les défis résident principalement dans la programmation, l'exécution des réformes, l'adoption des textes nationaux et communautaires ainsi que dans la mobilisation des ressources financières.

A cet effet, les efforts de renforcement des capacités doivent se poursuivre dans l'identification, la planification, la programmation et l'exécution des réformes.

Les perspectives en matière des réformes sont, entre autres :

- la mise en place d'un nouveau plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques ;
- la poursuite du renforcement des capacités des points focaux et correspondants thématiques chargés du suivi des réformes notamment sur la conception et le pilotage des projets et programme de développement et sur le processus de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi-évaluation des réformes ;
- l'organisation des rencontres de sensibilisation sur les réformes ;
- l'amélioration de la plateforme de suivi des réformes (OSR) ;
- l'accompagnement des ministères dans le suivi de l'adoption des différents textes introduits dans le circuit pour adoption.

Conclusion

La mise en œuvre des réformes s'est poursuivie en 2023 avec des avancées, touchant les différents secteurs en lien avec les trois (03) axes stratégiques de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025. Les réformes relatives à la mobilisation des ressources publiques ont une place importante dans les réalisations et elles prennent en compte celles retenues dans le cadre des programmes avec les bailleurs de fonds tels que les programmes d'appuis budgétaires. Les programmes d'appui budgétaire ont ciblé plusieurs domaines, notamment ceux du foncier, de l'agriculture, du social, de la décentralisation, de l'énergie, de l'eau et de la digitalisation.

Pour ce qui concerne les réformes des finances publiques, un nouveau plan d'actions sera mis en place dès que, le processus d'évaluation PEFA sera bouclé.

La disponibilité du nouveau plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques et sa mise en œuvre va permettre une gestion efficace des finances publiques au Togo. Le nouveau plan d'actions sera encore une opportunité pour renforcer davantage la réforme de la gestion axée sur les résultats au Togo.

ANNEXES

Méthodologie de suivi des réformes :

Le dispositif de suivi de la mise en œuvre des réformes comporte trois (03) phases à savoir : (i) l'examen et la validation des réformes ; (ii) le suivi de la mise en œuvre des réformes ; ainsi que (iii) les revues et l'évaluation de mise en œuvre des réformes.

Examen et validation des réformes : au début de l'année, le SP-PRPF procède à l'examen et à la validation des matrices triennales des réformes avec les représentants chargés du suivi des réformes dans les ministères et institutions de l'Etat. Ces matrices de réformes validées, renseignent sur les informations en lien avec les ambitions et les axes de la FDR 2025.

Les matrices triennales de réformes sont opérationnalisées par les plans de travail et budget annuel (PTBA) qui donnent une visibilité sur les réformes à mener au cours de la première année. Le PTBA précise les objectifs poursuivis dans la réalisation de chaque activité et les ressources financières prévues pour la mise en œuvre.

Suivi de la mise en œuvre des réformes : le but recherché dans le suivi est de s'assurer que les réformes sont mises en œuvre conformément aux PTBA des réformes afin de prendre au besoin des mesures correctives.

Le SP-PRPF a pris des mesures pour collecter les informations à une fréquence bimensuelle (chaque deux semaines) sur la mise en œuvre des réformes.

Le suivi des réformes s'opère également à partir des sessions de réunions trimestrielles, des réunions bilatérales ad hoc et des appels téléphoniques. D'autres réunions extraordinaires sont aussi organisées par le SP-PRPF pour lever les goulots d'étranglement inhérents à la mise en œuvre de certaines réformes.

- **Les sessions de réunions trimestrielles** : au total quatre (04) sessions de réunions trimestrielles de suivi sont organisées chaque année pour s'assurer de l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes conformément à la programmation établie.
- **Les réunions bilatérales** : Au besoin, le SP-PRPF organise des rencontres avec les points focaux et les correspondants thématiques pour échanger ou apporter des appuis techniques sur certaines réformes spécifiques. Certaines réunions sont aussi organisées avec les PTF.
- **Les appels téléphoniques** : des échanges s'effectuent de façon permanente sur les réformes programmées à travers des appels téléphoniques en vue de faire des relances dans le but de booster la mise en œuvre des réformes.

Pour faciliter le suivi des réformes, le SP-PRPF a mis en place une plateforme informatique de suivi des réformes dénommée "outil de suivi des réformes" (OSR).

Cette plateforme prend en compte les outils de programmation (matrice triennale et PTBA des réformes) et une matrice de suivi dynamique qui est renseignée chaque deux (02) semaines par les points focaux et les correspondants thématiques chargés du suivi des réformes. Les différents acteurs ont été formés sur l'utilisation de la plateforme.

Revue de mise en œuvre des réformes : les revues des réformes sont des occasions où le SP-PRPF présente l'état de mise en œuvre des réformes aux différents acteurs. Deux (02) revues sont organisées chaque année, une revue à mi-parcours pour ce qui concerne le premier semestre de l'année et une revue annuelle pour le compte de l'année. Elle permet de prendre des mesures pour améliorer la mise en œuvre des réformes.

Le présent rapport d'état d'avancement des réformes à fin décembre 2023 a été élaboré grâce aux informations recueillies lors des quatre (04) sessions de réunions trimestrielles de suivi des réformes. Les réunions trimestrielles se sont déroulées respectivement en mars, juin, septembre et décembre 2023. Les informations recueillies au cours desdites sessions ont été complétées par plusieurs réunions bilatérales, des appels téléphoniques et des consultations documentaires.

Tableau des taux d'exécution physique et financière des activités de reformes dans les ministères et instructions de l'Etat

N°	Ministères/Institutions	Taux global d'exécution physique (%)	Taux global d'exécution financière (%)
1	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement Rural	43,3	0
2	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Dialogue Social	86,0	100,0
3	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et du Développement des Territoires	90,0	-
4	Ministère des Travaux Publics	70,0	50
5	Ministère de l'Eau et de l'Hydraulique Villageoise	80,0	100,0
6	Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation	57,8	43,3
7	Ministère de la Justice et de la Législation	60,0	32,4
8	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	87,5	82,0
9	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire, Technique et de l'Artisanat	56,9	53,3
10	Ministère délégué chargé de l'Enseignement Technique et de l'Artisanat	95,0	83,3
11	Ministère des Droits de l'Homme, de la Formation à la Citoyenneté, des Relations avec les Institutions de la République	80,0	0
12	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation Locale	82,5	100
13	Ministère de la Communication et des Médias	77,0	75,0
14	Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé de l'Energie et des Mines	61,8	38,0
15	Ministère des Sports et des Loisirs	85,4	74,7
16	Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de l'Accès Universel aux Soins	70,2	81,9
17	Ministère des Transports Routiers, Ferroviaire et Aérien	87,2	91,8
18	Ministère de la Promotion de l'Investissement	71,1	53,3
19	Ministère de l'Inclusion Financière et de l'Organisation du Secteur Informel	83,3	-
20	Ministère de l'Économie Maritime, de la Pêche et de la Protection Côtière	30,0	0
21	Ministère de la Planification, du Développement et de la Coopération	63,6	60,1

N°	Ministères/Institutions	Taux global d'exécution physique (%)	Taux global d'exécution financière (%)
22	Ministère de la Culture et du Tourisme	82,5	100,0
23	Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Réforme Foncière	42,6	58,7
24	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	88,8	100,0
25	Ministère des Affaires Étrangères, de l'Intégration Régionale et des Togolais de l'Extérieur	67,5	-
26	Ministère du Développement à la Base, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	68,7	57,3
27	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile	96,0	100,0
28	Cour des Comptes	92,5	85,0
29	Office Togolais des Recettes	79,0	-
30	Inspection Générale des Finances	63,8	0,0
31	Inspection Générale d'Etat	40,0	-
32	Direction Nationale du Contrôle Financier	45,5	30,0
33	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	63,8	7,6
39	Direction de la Dette Publique et du Financement	85,0	100,0
34	Direction Générale du Budget et des Finances	89,2	83,2
35	Direction des Finances	86,0	70,0
36	Direction Nationale du Contrôle de la Commande Publique	88,3	-
37	Autorité de Régulation de la Commande Publique	57	33,3
38	Direction Générale des Études et Analyses Économiques	100,0	100,0
40	Cellule Informatique	91,0	72,7
Taux moyen d'exécution		73,6	61,9