



REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

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

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

**RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE DES
REFORMES AU DEUXIEME SEMESTRE 2024**

Avril 2025

Sommaire	i
Sigles et abréviations	ii
Résumé exécutif	v
Introduction	7
I. Bilan de la mise en œuvre des réformes au titre de l'année 2024	8
1.1. Réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025 ...	8
1.2. Réformes dans les différents ministères et institutions de l'Etat.....	13
1.2.1. Réformes relatives à l'axe 1 : renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix.....	13
1.2.2. Réformes relatives à l'axe 2 : dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie	23
1.2.3 : Réformes relatives à l'axe 3 : Moderniser le pays et renforcer ses structures	27
II. Défis et perspectives	40
Conclusion	41
ANNEXES.....	i

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
DF	Direction des finances
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
DGEAE	Direction générale des études et analyses économiques
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGDN	Direction générale de la documentation nationale
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
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'équité de l'éducation 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'éducation
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

Dans le cadre du suivi des réformes, 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 2024, les réformes avec l'ensemble des ministères et institutions de l'Etat pour la période 2024-2026. Afin d'avoir une lisibilité sur l'année 2024 et faciliter le suivi, des plans de travail et budget annuel (PTBA 2024) sont élaborés et validés.

Les PTBA 2024 ont fait l'objet d'un suivi régulier à travers des réunions dont les dernières ont eu lieu dans le mois de décembre 2024 et ont permis de faire le point sur les réformes réalisées au cours de l'année 2024 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 mis en évidence plusieurs réformes importantes réalisées au cours de l'année 2024. Sur 267 activités de réformes programmées pour cette année, 132 ont été entièrement réalisées, 126 sont en cours de réalisation, et 9 n'ont pas encore débuté. L'analyse des plans de travail et du budget annuel (PTBA 2024) des réformes montre un taux d'exécution physique moyen de 73,8% et un taux d'exécution financière moyen de 65,5%. Ce rapport présente les principales réalisations à fin décembre 2024 et les principaux défis à relever pour atteindre les résultats fixés pour l'année 2025.

Introduction

L'année 2024 constitue une étape cruciale dans la mise en œuvre de la feuille de route pour la période 2020-2025 (FDR). Elle se distingue par une revue bilan de cette stratégie nationale, permettant de faire le point et d'apporter les ajustements nécessaires avant l'année 2025 afin de garantir l'atteinte des objectifs prévus.

Dans cette dynamique de réalisation des objectifs de la FDR, les réformes sont initiées chaque année au sein des départements ministériels et institutions de l'État. Elles font l'objet d'un suivi régulier par 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).

Le suivi¹ des réformes repose sur une approche collaborative entre le Ministère de l'Économie et des Finances, à travers le SP-PRPF, et les départements ministériels et institutions de l'État, avec des points focaux et correspondants thématiques chargés du suivi des réformes. Le SP-PRPF maintient également un échange permanent avec d'autres structures impliquées dans le suivi des réformes, telles que la Cellule Climat des Affaires et la Cellule Présidentielle d'Exécution et de Suivi des Projets Prioritaires (CPES). Le suivi est facilité par une plateforme informatique appelée Outil de Suivi des Réformes (OSR), actuellement en cours d'amélioration.

Le suivi de la mise en œuvre des réformes en 2024 a révélé des avancées dans les réformes prioritaires de la FDR et dans l'ensemble des réformes opérationnelles initiées dans les ministères et institutions de l'État. Une analyse des réalisations montre également des travaux en cours pour l'internalisation des réformes dictées par les Directives de l'UEMOA et l'amélioration continue du système de gestion des finances publiques au Togo.

Par ailleurs, l'année 2024 a été marquée par l'élaboration d'une stratégie de réformes de la gestion des finances publiques, assortie d'un plan d'actions.

Le présent rapport fait état de la mise en œuvre des plans de travail et du budget annuel (PTBA 2024) des réformes à fin décembre 2024. Il est structuré en deux parties essentielles : (i) le bilan de la mise en œuvre des réformes à fin juin 2024 ; et (ii) les défis relevés et les perspectives.

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

I. Bilan de la mise en œuvre des réformes au titre de l'année 2024

Le présent point est structuré en deux parties. La première partie est consacrée aux six (06) réformes prioritaires de la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025 et la seconde décrit l'état de mise en œuvre des réformes opérationnelles au sein des ministères et institutions de l'Etat, en suivant les trois (03) axes de la FDR, avec une attention particulière accordée aux réformes des finances publiques.

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

Pour renforcer la mise en œuvre des différents projets, le gouvernement a initié six (06) réformes prioritaires dans le cadre de la feuille de route Togo 2025. L'état d'avancement de ces réformes est présenté ci-dessous.

1.1.1. Réforme de la sécurisation foncière agricole (R1) : cette réforme s'inscrit dans le cadre de l'ambition 4 de la Feuille de Route pour le Développement (FDR), qui vise à « faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois ». Les résultats attendus comprennent la cartographie de 500 000 hectares, revue à 300 000 hectares pour la période 2020-2025, ainsi que la consolidation de plus de 40 000 hectares de terres agricoles sur la même période, à travers 400 Zones d'Aménagement Agricole Planifiées (ZAAP), chacune couvrant 100 hectares.

Les travaux de consolidation ont pris du retard cette année mais il faut rappeler qu'à fin décembre 2023, 32 369 ha de terres ont été consolidées à raison de 8 725 ha en 2021, 15 133 ha en 2022 et 8 510 ha en 2023 pour une cible annuelle de 8 000 ha.

En 2024, plus de 3 841 ha ont été consolidés à travers les projets PATA-OTI et l'agropole de Kara.

S'agissant des travaux de cartographie qui ont effectivement démarré en 2022, on dénombre sur la période 2022-2024 une superficie totale de 68 989 ha cartographiées.

Dans l'esprit d'accroître la productivité des petits producteurs dans le secteur de l'agrobusiness durable, 768 producteurs agricoles, dont 356 femmes ont été formés à la fabrication et à l'utilisation de compost, biofertilisant et de biopesticides. L'année 2024 est aussi marquée par l'élaboration et la validation de douze (12) nouveaux plans d'actions d'investissement au profit de douze (12) filières agricoles prioritaires (oignon, poivre, piment, gingembre, poisson, sésame, porcine, patate douce, palmier à huile, petits ruminants, arachide et canne à sucre). Ces plans d'actions d'investissement de ces filières peuvent être consultés sur le site du ministère : <https://agriculture.gouv.tg/documentation>.

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. Les principales réalisations se présentent comme suit :

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.

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/MASPF/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.

Le système d'identification biométrique est opérationnel. Le processus d'enregistrement biométrique des populations a démarré dans la Région des Savanes, avec une première phase couvrant les préfectures de Tône et Cinkanssé en novembre et décembre, suivie des préfectures de Tandjouaré, Oti et Oti-Sud en janvier et février. Actuellement, la préparation de l'enregistrement du Grand Lomé est en cours, avec un lancement prévu d'ici début avril.

Ce registre biométrique ne concerne pas uniquement les personnes en situation de précarité ni les bénéficiaires de transferts monétaires. Il s'inscrit dans la mise en place du Registre Social des Personnes et des Ménages (RSPM). Ce dernier vise à évaluer les conditions de vie des individus et des ménages, conformément aux nouveaux critères de vulnérabilité adoptés par le gouvernement en décembre 2024.

Une note méthodologique est en cours d'élaboration pour définir les outils permettant la collecte de données socio-économiques et ainsi déterminer précisément le niveau de vie de chaque ménage.

- 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'atterrage 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.

1.1.3. Modernisation du code du travail (R3) : cette réforme contribuera à l'opérationnalisation de l'Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche (API-ZF) et facilitera l'attraction des emplois au Parc Industriel d'Adétikopé (PIA).

Pour finaliser la réforme du code du travail suite à l'adoption de la loi n°2021-012 du 18 juin 2021, quatre textes d'application ont été élaborés et adoptés en conseil des ministres. Ces textes concernent les syndicats professionnels, le droit de grève, la mise en œuvre du télétravail et du travail intérimaire, ainsi que l'organisation du conseil national du travail.

Par ailleurs, les cinquante-huit (58) textes d'application du code du travail ont été élaborés et transmis aux différentes parties prenantes du secteur pour amendements avant leur adoption.

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, en facilitant leur accès au financement et au foncier. Elle s'inscrit dans l'axe 3 et contribue à l'ambition 8 de la FDR, visant à renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs.

Dans le cadre de cette réforme, une charte des TPME a été adoptée par décret n°2021-085/PR du 23 novembre 2021. L'adhésion des TPME à la charte a commencé cette année via une plateforme digitale développée à cet effet. Une analyse diagnostique des projets et programmes existants d'accompagnement des TPME a été réalisée, permettant la mise en place d'une agence nationale de développement des TPME, actuellement en cours d'opérationnalisation.

En vue d'opérationnaliser l'ADTME, plusieurs activités ont été initiées au cours de l'année 2024, notamment (i) le développement d'une plateforme digitale dédiée aux TPME togolaises dont le premier livrable est disponible, (ii) le recrutement du personnel clé de l'agence (08 profils) et (iii) l'élaboration de la stratégie d'intervention de l'agence (premier draft disponible).

Il faut également rappeler 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. Ceci a 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.

1.1.5. Décentralisation et déconcentration de l'Etat (R5) : la réforme relative à la décentralisation vise à rapprocher l'administration centrale des administrés pour améliorer l'efficacité du service public. Sa mise en œuvre en 2024 a permis de poursuivre le renforcement du cadre juridique, en clarifiant les modalités de mise en œuvre des compétences partagées entre l'État et les communes dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, ainsi qu'en renforçant les capacités institutionnelles et des acteurs, et en améliorant la performance du Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales (FACT). Cette année a également vu l'achèvement du processus électoral visant l'opérationnalisation des régions.

Un décret d'application de la loi relative à la décentralisation a été adopté : le décret n°2024-030 Bis/PR du 9 avril 2024 fixant les modalités d'exercice des compétences partagées entre l'État et les communes dans les domaines de l'eau et de l'assainissement.

Pour améliorer la performance du FACT, des fonds ont été mis à disposition des communes à hauteur de huit milliards (8 000 000 000) FCFA, couvrant la totalité des dotations annuelles de fonctionnement et d'investissement.

En matière de renforcement des capacités des acteurs, l'Agence Nationale de Formation des Collectivités Territoriales (ANFCT) a organisé sept sessions de formation, formant un total de 347 élus locaux et personnels des communes, dont 80 femmes, dans le cadre de son Plan National de Formation Pluriannuel des élus locaux et des personnels des communes.

Sur le plan des capacités institutionnelles, les élections des conseillers régionaux ont eu lieu le 29 avril 2024, permettant d'opérationnaliser les régions. Cinq gouverneurs sur six ont déjà été nommés. Les secrétaires généraux des gouvernorats et des conseils régionaux sont nommés et du personnel a été affecté pour les gouvernorats. Par ailleurs, le Secrétariat Technique du FACT a opérationnalisé les Centres Régionaux d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage (CRAMO) à Kara et Atakpamé pour appuyer les communes dans la réalisation de leurs projets d'investissement.

Le renforcement du cabinet des représentants de l'Etat en personnel s'est poursuivi avec l'affectation de 14 nouveaux cadres administrateurs des collectivités locales dans 14 préfectures, leur permettant d'assurer plus efficacement leur rôle de contrôle de légalité.

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. Depuis janvier 2024, sept (07) textes d'application prévus par le décret relatif aux mécanismes de carbone ont été élaborés, et cinq (05) d'entre eux ont déjà été signés : Il s'agit de : (i) arrêté N°038/MERF du 30 mai 2024 définissant les secteurs prioritaires et des activités éligibles aux mécanismes de carbone ; (ii) arrêté N°039/MERF du 30 mai 2024 fixant les modalités de gestion du registre national des activités, projets et programmes d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre ; (iii) arrêté N°040/MERF du 30 mai 2024 définissant les procédures d'homologation des projets et programmes éligibles aux mécanismes de carbone ; (iv) arrêté interministériel N°062/MERF/MEF du 03 septembre 2024 portant modalités de fonctionnement du comité national d'homologation des projets et programmes d'atténuation des gaz à effet de serre ; (v) arrêté N°068/MERF du 11 octobre 2024 portant nomination des membres du comité national d'homologation des projets et programmes d'atténuation des gaz à effet de serre.

Les deux (02) textes d'application restants sont en cours de finalisation avant leur signature par le ministre.

Pour les textes d'application de la loi portant lutte contre les changements climatiques, six (06) textes d'application ont été élaborés. Cinq (05) d'entre eux sont rédigés et leur signature ou adoption dépend de l'adoption de la loi par l'Assemblée Nationale. Ces textes incluent :

- décret portant composition, attributions et fonctionnement du conseil national de l'action climatique ;
- arrêté portant composition, attributions et fonctionnement du comité national de lutte contre les changements climatiques ;
- décret portant mesures incitatives pour les promoteurs de projets et programmes à impact significatif dans la lutte contre les changements climatiques ;
- décret fixant les modalités d'inspection et les sanctions administratives dans le cadre de la loi sur la lutte contre les changements climatiques ;
- arrêté interministériel portant attributions, composition, organisation et fonctionnement des commissions locales de développement durable.

Il est à rappeler que le décret relatif aux mécanismes de carbone, qui fait partie de ces textes d'application, a été adopté en 2023.

Pour les questions de la fiscalité environnementale, une première réunion des acteurs concernés a été organisée le 29 février 2024. Il a été recommandé de réaliser une étude diagnostique, et une requête a été envoyée au partenaire (la FAO) pour le recrutement de deux consultants (un fiscaliste et un juriste). Les termes de référence (TDR) ont été finalisés et le processus de recrutement des consultants est en cours.

En ce qui concerne l'avant-projet de la loi portant code forestier une retraite a été organisée les 29, 30, 31 janvier 2024 et a permis de finaliser l'avant-projet de la loi.

Les exposés de motif en vue de la ratification des protocoles additionnels de la convention d'Abidjan par l'Assemblée Nationale ont été élaborés du 28 octobre au 1er novembre 2024. Enfin, la relecture de la loi sur la prévention des risques a été faite en octobre 2024.

En guise de perspective, d'autres textes sont également en cours de finalisation, notamment :

- 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) ;
- avant-projet de loi portant révision du code forestier ;
- projet de décret portant mesures incitatives au reboisement ;
- avant-projet de loi sur le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques (APA) ;
- projet de décret fixant les conditions et modalités de défrichement ;
- projet d'arrêté portant conditions d'octroi d'agrément aux consultants en évaluation environnementale ;
- projet de décret relatif à la gestion des déchets.

Par ailleurs, le ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières a entamé le processus de ratification des protocoles additionnels de la convention d'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 à l'échelle opérationnelle dans les ministères et institutions de l'État pour faciliter la mise en œuvre des projets. Ces réformes sont classées selon 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 à valoriser le capital humain en offrant une identité et en garantissant une couverture sociale ainsi que l'accès aux services de base pour tous. Il s'agit également de proposer une éducation accessible au plus grand nombre, adaptée au marché du travail, et d'assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous. Pour atteindre ces objectifs, des réformes sont initiées dans divers domaines, notamment la communication, la santé, l'eau, les droits de l'Homme, le social, l'énergie, l'éducation et la justice.

1.2.1.1. Réformes du secteur de la communication : suite à l'adoption des décrets n°2022-008/PR du 20 janvier 2022 portant sur les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la radio et télévision du Togo (RTVT), et celui n°2021-131/PR du 8 décembre 2021 concernant la télédiffusion du Togo (TDT), le processus de mise en place du conseil d'administration de l'office est en cours. De plus, le recrutement d'un cabinet de notaire pour la rédaction des statuts juridiques de la TDT se poursuit, sous réserve de la disponibilité financière pour couvrir les honoraires des notaires.

L'extension de l'Agence togolaise de presse (ATOP) dans toutes les préfectures pour couvrir l'ensemble du territoire se poursuit avec l'opérationnalisation des 30ème et 31ème agences, respectivement à l'Est-Mono et au Moyen-Mono.

1.2.1.2. Réformes du secteur de la santé : le département chargé de la santé a entrepris cette année la révision des normes sanitaires concernant les infrastructures, les équipements et le personnel qualifié dans le secteur public, ainsi que l'élaboration de normes sanitaires pour les structures privées de soins. Ces activités, qui prendront fin en 2025, visent à améliorer la qualité des soins de santé dans les structures publiques et privées, et à contribuer à la mise en œuvre de l'assurance maladie universelle. Ces réformes contribueront à atteindre les objectifs du projet P3 de la FDR, « Mise en place de la couverture santé universelle ».

En 2024, afin de promouvoir l'efficacité des prestations de soins et de favoriser la libre circulation et l'installation des pharmaciens et chirurgiens-dentistes ressortissant de la zone UEMOA au Togo, le secteur de la santé a poursuivi deux activités de réforme clés dans le cadre de l'élaboration et soumission pour adoption de deux décrets notamment (i) le décret fixant les conditions relatives à la libre circulation et à l'établissement des pharmaciens ressortissant de l'UEMOA au Togo ; et (ii) le décret fixant les conditions relatives à la libre circulation et à l'établissement des chirurgiens-dentistes ressortissant de l'UEMOA au Togo.

Pour pallier le manque actuel de pochettes de sang dans les formations sanitaires, qui entraîne des décès évitables, le secteur de la santé a mis en place trois activités de réforme en 2024. Il s'agit de la (i) mise en place d'un programme national de transfusion sanguine ; (ii) restructuration du système de distribution des produits sanguins labiles ; (iii) création de centres régionaux de transfusion sanguine.

Ces réformes visent à améliorer la disponibilité de produits sanguins dans les formations sanitaires. Ainsi, un Service National de Transfusion Sanguine (SNTS) et un programme de transfusion sanguine seront créés. Le SNTS coordonnera les centres de transfusion sanguine et gèrera le programme national de transfusion sanguine, avec un Centre Régional de Transfusion Sanguine (CRTS) dans chaque région. En tout, un SNTS, un programme et sept (7) CRTS seront créés, y compris le centre national de transfusion sanguine actuel de Grand Lomé, et deux CRTS dans les Plateaux à Atakpamé et Kpalimé.

Les CRTS de Kara et Dapaong sont presque en fin de réhabilitation.

Concernant le nouveau système de distribution des produits sanguins labiles (PSL), la nouvelle procédure a été élaborée et est disponible. Quarante (40) banques de sang sont en cours d'installation dans les formations sanitaires et la logistique est en cours d'acquisition. Dès que ces activités seront achevées, la distribution des PSL selon cette nouvelle procédure sera mise en œuvre.

1.2.1.3. Réformes du secteur de l'eau : l'opérationnalisation du Fonds de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (FGIRE) vise à garantir une gestion durable et équitable des ressources en eau. Dans le cadre de cette activité, des décrets ont été pris pour la mise en place de ce fonds, ainsi que des arrêtés pour la nomination des membres du Comité de gestion du Fonds GIRE et du Secrétaire exécutif du Fonds. Le Fonds GIRE est désormais opérationnel, mais il manque de ressources financières pour réaliser certaines activités prévues.

Pour ce qui est de la revue trimestrielle d'information « Goutte bleue », elle a été lancée dans le but de promouvoir une gestion transparente et efficace des ressources en eau. Elle est également un outil important de communication pour informer les parties impliquées sur les progrès réalisés. La première édition de la revue est parue en août 2024. Cependant, le Ministère de l'Eau et de l'Assainissement (MEA) cherche des financements pour assurer la continuité de cette revue.

Dans le cadre du renforcement de la gouvernance de l'eau, la mise en place de la police des eaux vise à garantir une meilleure régulation de l'usage des ressources en eau, prévenir la pollution et sanctionner les comportements non conformes aux réglementations en vigueur. Cette activité a connu des avancées notables, notamment avec la prise de l'arrêté établissant la police de l'eau. Les ministères concernés ont désigné leurs représentants pour siéger au sein de l'organe. Toutefois, l'arrêté créant le comité chargé de la mise en œuvre de la police de l'eau n'a pas encore été pris.

Une réforme clé a été engagée pour l'institutionnalisation d'une redevance d'autorisation d'assainissement. L'arrêté ministériel n°009/2021/MEHV du 14/05/2021 a été pris, mais l'arrêté interministériel établissant la redevance d'autorisation d'assainissement est encore en cours de signature. Une grille tarifaire fixant les seuils et montants de la redevance a été élaborée et transmise au chargé de l'activité du MEF pour validation.

La collecte de données pour le peuplement de la plateforme SSISE est une initiative cruciale pour centraliser l'information sur les services en eau et assainissement. Cette plateforme permet de mieux gérer les ressources et d'améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement. La collecte de données pour le peuplement de la plateforme du Système Sectoriel d'Information et de Suivi-Évaluation (SSISE) n'a pas pu être réalisée en raison d'un manque de financement.

En définitive, les activités mises en œuvre, témoignent d'un engagement fort en faveur

d'une gestion durable des ressources en eau. Ces actions contribuent à la mise en place d'une gouvernance renforcée dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, en améliorant la transparence, la régulation et la planification à long terme. Cependant, le MEA compte poursuivre la mise en œuvre de ses réformes planifiées pour 2024, bien qu'il reste encore quelques difficultés à surmonter pour réaliser toutes les activités.

1.2.1.4. Réformes du secteur des droits de l'Homme : en mai 2024, le Togo a élaboré et soumis son rapport initial sur la mise en œuvre de la Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées. Cet acte démontre l'engagement du pays à respecter les conventions ratifiées et à promouvoir les droits de tous les Togolais sans discrimination.

Le 6 mai 2024, le Togo a également adopté la Constitution de la Vème République togolaise.

Dans le cadre du renforcement de l'efficacité des institutions, la Haute Autorité de Prévention et de Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées (HAPLUCIA) est désormais une institution constitutionnelle. De plus, on peut citer le renouvellement des membres de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) et la poursuite des efforts pour l'opérationnalisation du Conseil Économique et Social (CES).

Plusieurs activités ont également été mises en œuvre, dont : (i) la validation d'un manuel illustré d'éducation à la citoyenneté environnementale, (ii) la formation des acteurs communautaires sur le droit à l'identité, et (iii) la célébration des journées internationales de la démocratie, de la paix, de la tolérance et des droits de l'homme.

1.2.1.5. Réformes du secteur social : le projet de document de politique nationale de l'action sociale a été actualisé en mars 2024, accompagné des documents de présentation en conseil des ministres.

En outre, la prise en charge d'au moins cinq mille (5000) enfants de rue par diverses structures de protection de l'enfance a démarré, visant à assurer une prévention et une réponse intégrée à ce phénomène. Le processus établissant le protocole de prise en charge intégrée et holistique des victimes de violences basées sur le genre (VBG) est également achevé.

Le département de l'action sociale a lancé la révision du programme de formation à l'École Nationale de Formation Sociale (ENFS), incluant des réflexions sur la proposition d'un texte relatif à la création d'écoles régionales de formation sociale. Il convient de rappeler que le Gouvernement a mis en place en 2023 le Fonds d'Appui au Secteur Social (FASS) pour garantir la disponibilité des ressources destinées au financement des besoins du secteur social.

De plus, une réforme institutionnelle et organisationnelle de l'Agence de Solidarité Nationale (ASN) a été adoptée le 8 février 2024 par le gouvernement pour adapter

l'écosystème administratif et répondre aux défis de l'indigence et des vulnérabilités actuelles.

Enfin, le département a finalisé une étude de faisabilité du Projet d'Appui à l'Alphabétisation des Jeunes et Adultes des Groupes Organisés au Togo (PAAJAGO).

1.2.1.6. Réformes du secteur de l'énergie et des mines : les réformes du secteur visent à atteindre un taux d'électrification de 75 % d'ici 2025 (P5) grâce à l'extension du réseau et au déploiement de systèmes de production décentralisés, notamment d'énergie renouvelable. L'objectif est d'atteindre un mix énergétique composé de 50 % d'énergies fossiles et de 50 % d'énergies renouvelables. Ces réformes s'inscrivent dans le cadre du programme gouvernemental visant à garantir l'accès à l'énergie pour tous d'ici 2030.

La mise en œuvre du Fonds Tinga, créé en novembre 2021, se poursuit dans l'objectif de faciliter l'accès des populations vulnérables aux services sociaux de base, en lien avec l'axe 1 de la FDR. Avec l'option de gestion publique du Fonds et sa pleine opérationnalisation, la création des organes de gestion s'est poursuivie. En juin 2024, un directeur général a été nommé et a pris ses fonctions. Le conseil d'administration du Fonds lui a transmis une proposition d'organigramme pour orienter la composition de son équipe de direction. Par ailleurs, le processus de recrutement du personnel clé de la direction générale du Fonds a été lancé en octobre 2024.

Les travaux de déploiement du Fonds, débutés en 2022 dans les régions de la Kara et des Plateaux et poursuivis en 2023 dans la région des Plateaux, se sont étendus en 2024 aux régions centrale et maritime. Pour l'année 2024, du 1er janvier au 31 décembre, 21 430 ménages ont été connectés, contre une prévision de 40 000, soit un taux de réalisation de 54%.

Dans la perspective de l'accès universel à l'horizon 2030, une Stratégie d'électrification du Togo a été élaborée et lancée en 2018. Après cinq ans de mise en œuvre, il est apparu nécessaire de faire le bilan et de procéder à une actualisation, en tenant compte des résultats du diagnostic réalisé. À cet égard, le processus initié en 2023 s'est poursuivi en 2024, avec pour objectif de finaliser l'actualisation de la stratégie d'électrification du Togo. À la fin de l'année 2024, l'actualisation était estimée à 80 %, avec un rapport diagnostic validé et le projet de stratégie actualisé soumis au ministère chargé de l'énergie, qui a transmis ses observations au consultant fin novembre 2024.

Afin de mieux répondre aux besoins électriques de la population de Lomé et d'anticiper les pannes, tout en facilitant la gestion de la ligne de distribution de la CEET, un projet de modélisation des lignes moyenne tension (MT) a été initié grâce à l'acquisition d'un logiciel. Dans le cadre de ce projet, il est prévu en 2024 de disposer d'un modèle du réseau de distribution électrique de la ville de Lomé. Au 31 décembre 2024, toutes les activités prévues ont été entièrement réalisées, notamment la collecte de données, la formation des agents de la CEET à la prise en main de l'outil, la finalisation du modèle du

réseau et la présentation de la version finale du modèle.

La mission de régulation du sous-secteur de l'eau potable et de l'assainissement collectif des eaux usées domestiques a été confiée à l'ARSE, initialement créée pour la réglementation du secteur de l'électricité. Avec cette nouvelle responsabilité et l'évolution du secteur électrique, le cadre juridique actuel de l'ARSE n'est plus adapté, d'où la nécessité de sa révision. C'est dans ce contexte qu'a été initiée l'actualisation du cadre législatif, réglementaire et institutionnel de l'ARSE, qui lui permettra, à terme, de jouer pleinement son rôle d'autorité de régulation multisectorielle indépendante du secteur de l'électricité et du sous-secteur de l'eau potable et de l'assainissement collectif des eaux usées domestiques.

En 2024, il est prévu de finaliser et de valider le rapport diagnostic global, de proposer la nouvelle organisation pour une régulation multisectorielle indépendante des secteurs de l'électricité et du sous-secteur de l'eau potable et de l'assainissement collectif des eaux usées domestiques au Togo, et d'élaborer le projet de loi et ses textes d'application. À fin décembre 2024, le niveau d'avancement de la réforme est estimé à 60 %, avec l'organisation de deux ateliers d'échanges et de concertation sur le rapport diagnostic global et le rapport final d'amélioration et d'actualisation des cadres institutionnel et organisationnel de l'actuelle ARSE, examinés par les principaux acteurs impliqués.

Pour le suivi des infrastructures d'énergies renouvelables, l'initiative de mise en place de la plateforme « **Pay as you go** » a été lancée. Elle vise à évaluer l'état de fonctionnement des infrastructures et à collecter des données pour des besoins statistiques dans le cadre du volet social du projet d'électrification rurale CIZO. En 2023, un consultant a été recruté pour définir les caractéristiques de la plateforme afin de préparer les dossiers d'appel d'offres pour sélectionner le prestataire chargé de son installation.

En 2024, le processus s'est poursuivi avec pour objectif la mise en place complète de l'outil. Cependant, en octobre 2024, le ministère chargé de l'énergie a adopté la plateforme Open Source gratuite PROSPECT pour le suivi des activités hors réseau et du Fonds TINGA. Les activités de paramétrage entre les opérateurs et l'équipe PROSPECT sont actuellement en cours, ce qui a conduit à la suspension de la mise en place de la plateforme « **Pay as you go** » afin d'éviter une redondance.

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 industriel. Débutée en 2023 par le recrutement d'un consultant international chargé de la mission, elle se poursuit en 2024 par le traitement des données collectées en 2023 et la rédaction du rapport. À fin décembre 2024, l'étude est transmise par le consultant et validée.

Dans le cadre de l'intégration de l'espace communautaire, la commission de l'UEMOA entreprend des réformes, des politiques, des programmes et des projets communautaires.

Ainsi, dans le secteur de l'énergie, deux directives ont été initiées dans le domaine de l'efficacité énergétique : les directives N°04/2020/CM/UEMOA du 26 juin 2020, relatives à l'étiquetage énergétique des lampes électriques et des appareils électroménagers neufs, et N°05/2020/CM/UEMOA du 26 juin 2020, fixant des mesures d'efficacité énergétique dans la construction de bâtiments. Le processus de transposition de ces directives dans le corpus juridique national a été lancé. En 2024, l'objectif est de disposer des projets de textes pour la transposition. Au 31 décembre 2024, le niveau de réalisation de cette réforme est de 80%, avec la version finale desdits projets de textes intégrant les observations formulées, attendue de la part du consultant.

Face aux risques potentiels d'accidents et d'incidents liés à l'implantation parfois anarchique des infrastructures de produits pétroliers, notamment des stations-service, un comité de réflexion a été mis en place en 2023 pour examiner la situation et formuler des recommandations pertinentes et réalistes. Ce comité a proposé l'élaboration de plans d'implantation des stations-service par région économique. À fin décembre 2024, sur les cinq plans d'implantation à réaliser, celui de la région maritime a été finalisé, portant ainsi la mise en œuvre de cette réforme à 50 %, compte tenu du nombre de stations-service installées dans la région maritime.

Dans le secteur des mines : dans l'optique de réaliser les objectifs assignés par la feuille de route au secteur minier à travers P21 et P22, il est apparu nécessaire de définir une stratégie capable d'attirer davantage d'investisseurs et de promoteurs. De plus, il fallait procéder à la relecture du code minier datant de 1996. Le nouveau code devra prendre en compte l'évolution du secteur ainsi que les directives et orientations insufflées au niveau communautaire par l'UEMOA et la CEDEAO, notamment à travers le règlement portant code minier communautaire de l'UEMOA de juin 2023 et la loi-modèle de la CEDEAO, en attente d'adoption finale.

Ces deux (2) chantiers, lancés en 2023, se poursuivent en 2024 avec pour objectif de disposer, à terme, des projets de documents de la stratégie minière et du code minier revus à transmettre pour adoption. Au 31 décembre 2024, la revue de la stratégie minière est entièrement réalisée. Concernant le code minier, le niveau de mise en œuvre est estimé à 60% au 31 décembre 2024, avec la réalisation de l'état des lieux, l'analyse comparative du cadre législatif existant et la consultation nationale.

1.2.1.7. Réformes du secteur de l'éducation : les réformes dans le secteur de l'éducation ont pour objectif d'offrir une éducation de qualité au plus grand nombre et en adéquation avec le marché du travail. Elles visent à atteindre d'ici 2025 les objectifs des projets de la FDR, notamment, 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). Ces réformes couvrent les

sous-secteurs de l'enseignement primaire et secondaire, de l'enseignement technique et de l'enseignement supérieur.

Pour le sous-secteur des enseignements primaire et secondaire, la numérisation des outils de gestion des ressources humaines consiste à mettre sur pied le SIGRH, composante du Système d'Information de Gestion Éducative (SIGE). L'analyse de l'existant, la première démonstration et la pré-validation des outils ont déjà été réalisées. La validation finale a eu lieu en juillet 2024.

Cette numérisation s'est accélérée pour permettre le déploiement des enseignants en août 2024. De plus, le personnel d'encadrement en région a été formé à l'utilisation du SIGRH.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie nationale d'éducation inclusive, le Ministère a finalisé le processus. La stratégie a été validée le 12 avril 2024 et s'accompagne d'un plan d'actions couvrant la période 2025-2030.

Pour ce qui est du développement de la stratégie du préscolaire, toutes les phases du processus ont été exécutées. La validation institutionnelle s'est tenue les 17 et 18 décembre 2024.

L'objectif de l'allègement et actualisation des Programmes des Classes de Terminale est de poursuivre la réforme curriculaire du secondaire deuxième cycle en définissant les nouveaux contenus pour les classes de terminale. Tous les programmes ont été mis à disposition des classes depuis le 16 septembre 2024. Le personnel d'encadrement et les enseignants ont été formés afin de s'approprier ces nouveaux programmes.

L'élaboration des manuels de sciences pour la classe de cinquième vise à finaliser et élaborer les manuels de mathématiques, de physique-chimie-technologie (PCT) et de sciences de la vie et de la terre (SVT) pour la classe de cinquième. Tous les regroupements ont été effectués. La validation technique des manuels a eu lieu en août 2024. À ce jour, seul le livre de technologie a été édité et sera imprimé à 12 000 exemplaires en 2024.

Le projet d'introduire l'anglais au préscolaire et au primaire consiste à produire les programmes et les supports pédagogiques pour les classes de CE1, CE2 et pour le préscolaire. Les programmes ont été élaborés du 1^{er} au 5 juillet 2024, et la validation technique a eu lieu du 11 au 13 juillet 2024. Les supports produits sont disponibles dans les classes depuis la rentrée. Des enseignants formés ont été redéployés dans les écoles pilotes.

En ce qui concerne le sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, plusieurs chantiers de réforme ont été entrepris, avec déjà des effets significatifs. Voici les cinq activités programmées pour être mises en œuvre en 2024, dont deux sont imbriquées :

Le développement d'un modèle d'intégration des langues locales dans la formation

professionnelle à travers les TICE est l'une des réformes de l'ETFP visant à permettre aux analphabètes, non scolarisés et déscolarisés précoces d'accéder à la formation professionnelle pour exercer efficacement un métier. Cette activité est en phase pilote dans l'agropole de Kara, avec l'élaboration des référentiels de formation intégrée, de certification, du guide d'organisation pédagogique et matérielle, et la validation du glossaire de la terminologie en Kabyè du métier de maintenancier des machines et équipements agricoles.

En raison des récentes crises conjoncturelles internationales, l'activité n'a pas progressé depuis 2023. Heureusement, à la fin du premier semestre 2024, un nouveau contrat a été signé entre le bailleur (UNESCO) et la Direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage (DFPA), responsable de cette activité. Les activités ont donc repris et ont permis l'adoption d'une note synthétique récapitulant les dernières avancées dans le développement du modèle pédagogique, la mise en place des organes de gouvernance, notamment le comité de pilotage et le comité technique, ainsi que l'adoption d'une feuille de route pour les actions à venir.

Outil de planification et de pilotage pour le système d'ETFP : Il est également prévu de doter le système d'ETFP d'un outil efficace de planification et de pilotage, à savoir l'élaboration de la carte de développement des compétences techniques et professionnelles. Cet outil vise à assurer un développement équilibré et harmonieux des compétences techniques et professionnelles dont le Togo a besoin pour son émergence. Il ne reste que la signature du contrat pour finaliser le processus de cadrage.

Structuration de la formation des formateurs : l'activité de structuration de la formation des formateurs, conduite par l'INFPP, suit son cours normal et vise à disposer en quantité et en qualité des enseignants/formateurs pour l'ETFP grâce au renforcement du dispositif de formation des formateurs. Les préliminaires pour mettre en place ce dispositif ont suffisamment avancé. À ce jour, l'évaluation du projet par la KfW, l'étude de faisabilité, la signature du contrat d'aide financière, la mise en place de l'UGP, le recrutement de l'agent de soumission et le montage des dossiers d'appel d'offre ont été réalisés.

Mise en place d'un système de formation continue et certifiante : la mise en place d'un système de formation continue et certifiante visant à améliorer la qualité de la prestation pédagogique des enseignants/formateurs de l'ETFP et à leur assurer une évolution professionnelle adéquate dans leur carrière s'est achevée. Pour la première cohorte, 268 enseignants ont bénéficié de cette formation, avec un taux de réussite de 71%.

Mise en place d'un dispositif pérenne de formations de courtes durées : la mise en place d'un dispositif pérenne de formations de courtes durées se poursuit après la phase pilote réussie avec la Direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage (DFPA). Cette initiative vise à enrôler un plus grand nombre d'apprenants, d'entreprises formatrices et de formateurs. L'activité a été entièrement réalisée, avec un dispositif

pérenne de formations de courtes durées. Cent (100) jeunes ont bénéficié de cette formation dans les métiers de l'agriculture et de la transformation agricole.

Par ailleurs, dans le cadre d'une meilleure adéquation entre formation et emploi, la création des instituts de formation en alternance pour le développement (IFAD) s'est poursuivie en 2024. À cet effet, l'IFAD-énergies renouvelables de Lomé a ouvert ses portes, 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, Élevage à Barkoissi, et Bâtiment à Lomé. À moyen terme, un nouvel IFAD Élevage est projeté à Avétonou.

Il convient de noter qu'une autre activité de réforme a été entreprise en 2024, bien que non programmée. Il s'agit de la mise en place d'un dispositif digital de collecte, de traitement et de production de documents statistiques de l'ETFP. Ce dispositif permettra de réaliser la collecte en ligne, d'améliorer le système d'information et d'accélérer la prise de décision.

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 (ANAGES). Cela inclut notamment le recrutement du personnel, la nomination du directeur et des membres du conseil d'administration. Des projets d'arrêtés sont en cours d'élaboration en application du décret créant l'ANAGES.

Les actions de formation à la valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation, ainsi qu'à leur exploitation économique, se poursuivent. Elles s'inscrivent dans la mise en œuvre du projet « Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation en Afrique de l'Ouest » (VaRRIWA). Ainsi, à ce jour, le projet « Formation à la valorisation des résultats de recherche et de l'innovation au Togo » (ForVaRRITO) a permis de former 543 acteurs de l'écosystème togolais de la recherche et de l'innovation, dont 423 doctorants, chercheurs et enseignants-chercheurs, ont participé à cet effort collectif. De plus, 130 entrepreneurs, innovateurs et inventeurs togolais ont été formés sur la propriété intellectuelle, le transfert de technologie et la valorisation économique d'une innovation. Ce projet a également permis l'organisation de quatre tables rondes, réunissant plus de 400 acteurs de la recherche et de l'innovation, afin de stimuler la collaboration et les échanges autour de thématiques cruciales.

Quant au projet tiers « Centre d'accompagnement à la valorisation des résultats de la recherche-innovation dans le domaine des Sciences et de la Technologie (CAVRIS) », il a permis de mettre en place à l'Université de Kara un fablab² organisé en quatre espaces de travail : mécanique, électronique, informatique et agrochimie. À ce jour, ce centre a accompagné 32 innovateurs talentueux à travers des formations ciblées telles que la gestion d'entreprise, la gestion du stress, le leadership, la gestion de la propriété

² Lieu ouvert à des personnes qui ont des idées et des projets et qui souhaitent les formaliser au stade de prototype. C'est également un lieu au sein duquel des machines performantes sont mises à la disposition des utilisateurs pour leur permettre de donner vie à leurs projets.

intellectuelle et le design thinking. Les dix innovateurs les plus prometteurs ont bénéficié d'un soutien supplémentaire, incluant des matériels et un fonds d'amorçage pour concrétiser leurs projets innovants. Actuellement, 15 prototypes sont en cours de développement dans le centre, cinq (5) startups ont déjà été créées et cinq (5) autres sont en cours de création. Les cinq entreprises créées ont généré 27 emplois directs et 140 emplois indirects, soit un total de 167 emplois. Enfin, une demande de brevet est également déposée à l'OAPI.

Pour sa part, à la date de la présente revue, le projet tiers « Unité de Valorisation des Innovations Agricoles et Agroalimentaires (UVI2A) », a obtenu comme résultats (i) la mise en place d'un incubateur équipé pour accompagner les porteurs de projets ; (ii) l'encadrement de trente (30) incubés sur la création et la gestion d'entreprises, la gestion de la qualité (HACCP), l'art oratoire et la gestion de la propriété intellectuelle ; (iii) le développement de 28 plans d'affaires à travers des séances de coaching ; (dont 9 par des femmes) (iv) 20 entreprises créées dont neuf (9) détenues par les femmes ; 22 mémoires de demande de brevet transmis à l'OAPI (dont 3 détenus par les femmes) ; neuf (9) brevets obtenus et exploités par les inventeurs ; une (1) entreprise formalisée (entreprise fellow drink) ; une (1) marque protégée (marque MALIM) et trois (3) innovations certifiées (jus de persil, mélasse de datte et bouillon culinaire à base de graines de néré) ; 182 emplois créés dont 89 permanents et 93 temporaires.

Enfin, le projet tiers « Renforcement du cadre de partenariats entre les acteurs publics et privés pour le financement et la valorisation des résultats de la recherche et l'innovation (PPP-VRI) » a permis de réaliser (i) le recensement des acteurs de la recherche et innovation (R&I) au Bénin, au Burkina Faso, au Sénégal et au Togo ; (ii) la sensibilisation et le plaidoyer auprès des acteurs publics et privés sur l'importance de la valorisation des résultats de la R&I ; (iii) la mise en place d'une unité d'implémentation dédiée à la valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation ; (iv) l'organisation de la première édition du Salon de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation (SAVARRI) en Afrique de l'Ouest avec plus de 400 acteurs) ; (v) l'organisation des tables rondes et réflexions stratégiques pour tirer les leçons du salon SAVARRI et lancer le processus de création de réseaux pays axés sur la valorisation des résultats de la R&I ; (vi) l'appui à la réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un fonds national de la recherche et de l'innovation et (vii) le soutien à une startup.

1.2.1.8. Réformes du secteur de la justice : les travaux de rédaction d'un nouveau code pénal ont démarré avec l'appui d'un consultant. Ce nouveau code pénal prendra en compte les infractions liées au phénomène du terrorisme menaçant la côte ouest-africaine. Sa disponibilité permettra de finaliser la rédaction d'un nouveau code de procédure pénale, amorcée depuis 2022. Les réformes du secteur de la justice incluent également l'élaboration d'une loi sur le code de procédure civile et la rédaction du décret fixant les modalités des conditions d'inscription sur la liste des experts judiciaires adopté en conseil des ministres le 16 décembre 2024. L'adoption de la nouvelle constitution a

entraîné une relecture de ces différents textes pour assurer leur conformité.

Le département de la justice s'est aussi engagé dans la modernisation des services déconcentrés, comprenant la construction et la réhabilitation des tribunaux de Notsè et de Kanté selon des normes internationales et en conformité avec 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 en charge de la justice a lancé la plateforme de demande de certificat de nationalité en ligne. Cela permet de soulager les citoyens des tracasseries relatives à l'obtention de ce document. Dans la même optique, le ministère a entamé également la réorganisation du système de conservation et de gestion physique et numérique des archives du tribunal et de la cour d'appel de Lomé. L'objectif de cette activité est de renforcer la sécurité des documents et faciliter leur recherche en cas de demande.

Ceci permettra d'accroître l'accès des services de justice à la population.

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

A travers cet axe, le gouvernement vise à faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois, à positionner le Togo comme un hub logistique et de services, et à développer de véritables industries extractives dans le pays. Pour atteindre cet objectif, des réformes ont été initiées dans les domaines du commerce, des transports, du foncier et du tourisme.

1.2.2.1. Réformes du secteur foncier : les réformes du secteur foncier concernent l'application du code foncier et domanial. Pour mettre en œuvre ce code, un projet de décret fixant les règles applicables aux livres fonciers et registres électroniques a été adopté. De plus, quinze autres projets de décret sont en cours d'étude.

Le code de l'urbanisme élaboré a été transmis au secrétariat général du gouvernement.

Les travaux d'élaboration de la loi portant régime foncier rural se poursuivent, appuyés par un cabinet d'étude en attente de négociation sur la proposition financière et de signature de contrat.

Les réformes foncières incluent également des actions pour sécuriser les parcelles de terrain. Ces travaux d'approbation des parcelles sont coordonnés par le ministère de l'Économie et des Finances pour 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. Elles sont opérées par catégories, notamment :

En plus des travaux de mise en place de ZAAP et de la cartographie des terres pour augmenter la production agricole, on note (i) la mise en place d'un service public de soutien aux producteurs agricoles, (ii) le renforcement de l'accès du financement agricole,

(iii) les actions de transformation agroindustrielle ainsi que celles relatives à la sécurisation foncière.

- **Mise en place d'un service public de soutien aux producteurs agricoles** : deux (02) centres régionaux de mécanisation agricole (CRMA) sont en cours de construction dans les régions des Plateaux-Ouest et de la Kara. Ces centres fourniront des solutions de mécanisation tels que la location, la vente de matériels, la prestation de services (labour, semis, récolte, etc.), la maintenance et la formation. De plus, 280 tracteurs et accessoires ont été commandés, dont 130 ont déjà été réceptionnés. On note également la promotion de l'irrigation à petite, moyenne et grande échelle, avec l'installation de 274 pompes solaires pour la campagne 2023-2024, conformément au schéma directeur pour l'agriculture irriguée (SDAI).

- **Renforcement de l'accès au financement agricole** : dans le but de favoriser le développement de l'entrepreneuriat agricole, la Direction de l'entrepreneuriat et du financement agricoles (DEFA) a été créée et des mécanismes de facilitations aux financements ont été mis en place :

- facilitation de l'accès de 74 tracteurs aux producteurs remboursables sur 04 ans en nature ou numéraire ;
- facilitation de l'accès des producteurs aux crédits intrants à hauteur de 9 820 417 179 à travers les projets et structures notamment le ProMIFA, FSRP, PRIMA, MIFA, ATA et ANSAT remboursables en grains ;
- de nouveaux mécanismes de financement novateurs et inclusifs instaurés à travers les projets FSRP, ProMIFA et PRIMA (fonds compétitif, fonds de garantie), visent à subventionner, à accorder des prêts, des garanties et à mobiliser les agriculteurs sollicitant ces ressources.

- **Transformation agroindustrielle** : les agropoles, destinés à promouvoir la transformation agro-industrielle à travers le pays, en créant une industrie intégrée autour de l'agriculture, de la production à grande échelle jusqu'à la transformation et à la commercialisation. Le projet pilote dans la région de la Kara est en cours d'opérationnalisation, avec une superficie visée de 165 000 hectares, dont 50 hectares dédiés à un agroparc. En 2024, l'agropole de Kara a fait une extension sur 6 ZAAP pour une superficie de 2124 hectares.

- **Sécurisation foncière agricole** : à ce jour, 35 300 ha de terres ont été aménagées au profit des ZAAP et les plans locaux d'urbanisme (PLU) des communes Avé 2 et Zio 2 ont été élaborés, 10 autres PLU sont en cours d'élaboration.

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

Il est prévu pour cette année la digitalisation de la procédure de classement des

établissements d'hébergement touristique et de demande d'agrément. Cette activité vise à augmenter le nombre d'opérateurs touristiques agréés et classés. Les termes de référence de l'activité sont déjà disponibles.

L'adoption d'une loi qui permet de mieux organiser le secteur du tourisme en tenant compte des nouvelles évolutions et d'harmoniser des stratégies de développement et de promotion du tourisme au Togo. Un draft de la loi a été élaboré et une demande pour la mise en place d'un comité interministériel multidisciplinaire chargé de finaliser ce projet a été soumise à la Primature pour instruction. Ce comité aura pour mission d'actualiser l'ensemble des textes du secteur du tourisme.

La réalisation d'une enquête sur le tourisme interne au Togo permet de disposer des statistiques touristiques actualisées sur le tourisme au niveau national et d'avancer dans le processus de mise en place du Compte satellite du tourisme (CST). Cet instrument international, recommandé pour mesurer la contribution du tourisme à l'économie nationale, est un levier stratégique. Les documents d'enquête et les termes de référence de l'activité ont été produits.

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, établissant un cadre de qualité de référence. Un document d'analyse comparative des labels touristiques en Afrique et dans les pays développés a été finalisé, et les critères du label Togo Site Touristique (TST) ont été définis. Un comité ad hoc impliquant les institutions nationales intervenant dans la qualité est en cours de formation.

1.2.2.4. Réformes du secteur du commerce : dans l'objectif de disposer d'une loi conforme aux standards internationaux, comme recommandé par les conclusions des différentes rencontres, il a été procédé à la relecture de la loi N°99-011 du 28 décembre 1999 portant organisation de la concurrence au Togo. Cette révision permettra à notre pays d'être en cohérence avec les textes communautaires, régionaux et continentaux en matière de concurrence et de protection des consommateurs. À cet effet, l'avant-projet de ladite loi a été finalisé et transmis au SGG pour adoption. Une fois adoptée, cette loi permettra de répondre aux aspirations nationales et communautaires relatives à la concurrence et à la protection des consommateurs.

Dans le but de promouvoir les échanges commerciaux en ligne et de contribuer significativement au développement du commerce électronique, le processus de dématérialisation de la délivrance des documents des services du ministère chargé du commerce a été enclenché. À cet égard, huit (08) procédures administratives liées aux opérations commerciales et artisanales ont été mises en ligne le 10 mai 2024.

Il s'agit de : (i) au titre du secteur du commerce de : la demande de certificat d'autorisation préalable d'importation des produits sensibles ; la demande d'autorisation de mise sur le marché togolais des denrées alimentaires ; la demande de la carte

d'importateur/exportateur ; la demande du certificat d'origine hors CEDEAO.

(ii) au titre du secteur de l'artisanat, on note la demande de la carte professionnelle d'artisan ; la demande d'enregistrement d'un(e) apprenti(e) artisan(e) ; l'inscription à l'examen du Certificat du fin d'apprentissage (CFA) ; la demande du diplôme du Certificat du fin d'apprentissage (CFA).

En outre, dans le cadre de la promotion de la consommation locale en vue de la réduction de la dépendance du pays aux importations, le ministère du commerce, de l'artisanat et de la consommation locale a mené des actions visant à stimuler la production et la transformation locale et soutenir les consommateurs à privilégier les biens et services locaux. A cet égard, le département a ciblé trois filières sur lesquelles accentuer les interventions. Il s'agit des filières rizicoles, avicole et halieutique. Ainsi, il été lancé en novembre 2024 l'édition de la toute première parution du magazine la « Gazette du consommer local ». Cette parution éditée en mille (1000) exemplaires, met en exergue les initiatives du secteur rizicole au Togo.

1.2.2.5. Réformes du secteur maritime : les actions de réforme menées dans le secteur maritime visent principalement à améliorer la compétitivité du secteur logistique grâce à la réforme du port et à la digitalisation. Dans ce cadre, le décret n°2021-124/PR portant création, attributions et fonctionnement d'un guichet des redevances et recettes non fiscales du secteur maritime (GRM) a été mis en œuvre. L'opérationnalisation partielle du GRM a permis la dématérialisation et la facilitation de toutes les formalités liées aux déclarations, paiements et collectes des redevances maritimes suivantes :

- abri sécuritaire des navires ;
- opérations de transbordement en mer ;
- sortie de navires après une opération de transbordement ;
- garde armée de navire ;
- escorte armée des navires ;
- licence de pêche ;
- attestation de faisabilité technique aquacole ;
- installation d'établissement aquacole ;
- pose de câble sous-marin.

La mise en œuvre partielle du GRM a permis de collecter, entre le 25 septembre 2023, date de son opérationnalisation, et novembre 2024, **6 284 478 382 francs CFA** au profit du Trésor public. Elle a également permis de retracer 510 805 873 barils d'hydrocarbures transbordés en mer.

En outre, l'opérationnalisation partielle du GRM se poursuit avec l'intégration des redevances de la Direction des Affaires Maritimes, notamment :

- attestation d'inscription à une formation maritime ;

- carte d'identité du marin ;
- livret professionnel maritime ;
- livret intermédiaire maritime ;
- relevé de temps de navigation ;
- brevets ;
- certificats d'aptitude ;
- certificats de compétence ;
- rôle d'équipage ;
- le certificat d'effectif minimum ;
- visa de reconnaissance ;
- attestation d'authenticité ;
- dérogation aux conditions de qualification professionnelle ;
- visite de partance ;
- escale de navire ;
- fond de sécurité maritime ;
- inspection des navires par état de pavillon ;
- redevances relatives à la recherche et sauvetage maritime ;
- redevances relatives à la lutte contre la pollution maritime (protection de l'environnement marin) ;
- certificats provisoires du pavillon ;
- certificats statutaires ;
- copie intégrale du registre d'immatriculation ;
- extraits du registre d'immatriculation ;
- redevances relatives au visa des rapports d'expertise maritime ;
- redevances relatives à l'amarrage hors des limites du port autonome de Lomé ;
- redevances relatives aux études maritimes.

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

À travers cet axe, le gouvernement ambitionne de faire du Togo une référence régionale dans le digital, de renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs, de consolider les structures de l'État, de stabiliser ses comptes, de prioriser le développement durable et d'anticiper les crises futures. En 2024, les réformes initiées concernent les secteurs des travaux publics, des transports, des sports et de la gouvernance économique.

1.2.3.1. Réformes du secteur des travaux publics et des infrastructures 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 et des infrastructures, deux bureaux d'étude ont été recrutés pour réaliser une étude sur la délimitation et la classification du réseau des routes nationales, suite à l'adoption du décret

n° 2022-106/PR portant définition, classification des routes et définition des emprises de 2022-023.

Le premier groupement, composé des bureaux ARCHIPLAN et BETRA, a été engagé pour un montant de 85 000 000 FCFA TTC pour une durée de 7 mois dans les régions maritimes et des plateaux. Le second groupement, composé des bureaux EVP et GID, a été recruté pour un montant de 80 000 000 FCFA TTC pour une durée de 7 mois dans les régions centrale, Kara et des savanes.

Actuellement, chaque groupement a soumis son rapport définitif d'avant-projet sommaire, qui a été validé le 25 septembre 2024. Le taux d'avancement physique des travaux est évalué à 60%, tandis que la consommation financière s'élève à 51% pour chaque cabinet.

Au titre des transports routiers, dans le cadre de la mise en œuvre du programme de professionnalisation dans le sous-secteur des transports routiers, vingt-trois (23) formateurs du centre de formation aux métiers de transport routier ont été recyclés pour le renouvellement de leur certificat IRU. Pour ce qui est de la formation des acteurs du transport routier notamment les gestionnaires d'entreprises et les conducteurs routiers en vue d'améliorer la compétitivité du sous-secteur, elle a démarré en octobre 2024. Environ cinq cent vingt-huit (528) acteurs sont déjà formés, il s'agit des gestionnaires d'entreprises de transport, des transporteurs et des conducteurs.

En ce qui concerne l'amélioration du niveau des conducteurs de véhicules deux (02) roues et assimilés en code et conduite routière, quatre mille cinq cent trente-cinq (4535) conducteurs ont été formés contre une cible de mille cinq cent (1500) prévue initialement. Ce dépassement de la cible prévue s'explique par un appui financier additionnel accordé par l'Etat à travers le Ministère de l'inclusion financière et de l'organisation du secteur informel pour soutenir le programme.

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 2024, sur quatre missions programmées dans les villes de l'intérieur, une seule a été réalisée dans la ville d'Aného le 16 décembre.

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 signé le 20 décembre 2024 par le ministère des transports routiers, aériens et ferroviaires et le ministère de la sécurité et de la protection civile.

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 des Transports de Lomé (SOTRAL). Il est prévu pour l'année 2024 le déploiement de ce système sur toutes les lignes estudiantines à titre pilote. Cette phase pilote a été effective depuis le 18 novembre 2024 pour une durée de

deux (02) mois. Après cette étape, le lancement officiel sera fait à compter de janvier 2025 toujours sur les lignes estudiantines et sur les lignes ordinaires à partir de 2026.

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

A cet effet, il a été lancé une demande de propositions technique et financière suite à un avis à manifestation d'intérêt pour le recrutement d'un cabinet afin de réaliser le plan directeur de l'AIGE. Un cabinet d'études a été retenu à la suite des évaluations et le processus de contractualisation est en cours.

Pour ce qui concerne la construction de l'hôtel de l'aéroport, le processus d'attribution de ce marché à un promoteur a été concluant. La phase de contractualisation est en cours de finalisation.

1.2.3.2. Réformes du secteur des sports et des loisirs : dans l'optique de renforcer la gouvernance au sein du secteur des sports et des loisirs, une session de renforcement des capacités des organisations et des acteurs a été organisée le 19 janvier 2024. Ce renforcement a vu la participation effective des acteurs clés du sport, notamment les responsables des fédérations sportives nationales, les encadreurs sportifs, les directeurs techniques nationaux, les directeurs centraux et les collaborateurs proches du Ministre.

De même, afin de réduire les fraudes liées à l'établissement de licences sportives, la Direction des sports scolaires et universitaires a acquis et expérimenté avec succès un nouveau logiciel en juillet 2024 pour l'établissement des licences sportives des championnats scolaires et universitaires 2023-2024.

Pour rendre visibles les activités sportives au Togo, un bulletin semestriel intitulé « Echos du MSL » a été créé, avec le deuxième numéro (N°002 Janvier 2025) édité en décembre 2024 et rendu public en janvier 2025.

En outre, bien que non programmée pour 2024, une session de formation, d'éducation et de sensibilisation a été réalisée par le Comité national antidopage (CONAD) les 19 et 20 décembre 2024 à Mango. Cette session, bénéfique aux encadreurs des équipes scolaires et aux élèves, a eu lieu dans le cadre du lancement des championnats scolaires et universitaires édition 2024-2025.

Le recensement du patrimoine foncier du ministère des sports et des loisirs a été réalisée avec les visites et levées topographiques sur les sites de Kégué, Baguida, Kagni-kopé et Agoè-Dingblé. Le processus se poursuivra sur toute l'étendue du territoire les années à venir avec l'immatriculation et levées topographiques des espaces.

1.2.3.3. Réformes du secteur de la sécurité et de la protection civile : il est désormais avéré qu'aucun développement n'est possible sans la sécurité et la stabilité des États.

Dans ce contexte, la sécurité devient le socle indispensable sur lequel reposent toutes les actions de développement et l'atteinte des objectifs de la feuille de route gouvernementale 2020-2025. La mission principale du département est de garantir la sécurité et la protection civile, ainsi que la libre circulation des personnes et des biens, dans le strict respect des droits humains, pour un développement durable.

Pour accomplir cette mission, le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, à travers l'ambition 3 : « Assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous » et l'ambition 10 : « Mettre le développement durable et l'anticipation des crises futures au cœur des priorités du pays » de la feuille de route gouvernementale, prévoit de poursuivre les actions de réformes dans le secteur de la sécurité. Ces réformes visent à renforcer la sécurité intérieure et la coopération sécuritaire pour lutter efficacement contre la criminalité transnationale organisée, la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme. Elles prévoient également de prévenir et préparer le pays à faire face aux éventuelles catastrophes, afin de préserver la paix au niveau national.

1.2.3.4. Renforcement de l'attractivité du Togo auprès des investisseurs : cette initiative est mise en branle par le secteur de la promotion des investissements et celui des affaires étrangères. Dans le but de renforcer l'attractivité du Togo auprès des investisseurs, un certain nombre d'actions ont été entrepris à savoir :

1.2.3.4.1. Pour le compte du secteur de la promotion des investissements, (i) l'amélioration du cadre législatif et réglementaire ; (ii) la promotion de l'investissement ; (iii) la facilitation du parcours de l'investisseur ; et (iv) le développement du tissu industriel.

- **Amélioration du cadre législatif et réglementaire :** pour améliorer le cadre législatif et réglementaire, une analyse comparative de conformité du cadre des investissements, notamment le Code des investissements de 2019, avec le Protocole sur les investissements de la ZLECAf a été effectuée avec l'appui financier de l'Union européenne et l'accompagnement technique de la Banque mondiale. Le but de cette étude analytique, assorties de nombreuses recommandations, est l'harmonisation de la législation des investissements sur les dispositions du Protocole sur les investissements de la ZLECAf.

En outre, la Société Financière Internationale (SFI) accompagne le Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements (MIPI) pour la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire des zones économiques spéciales afin de mieux booster les investissements, la croissance économique et le développement industriel de notre pays.

- **Promotion des investissements :** un processus est lancé avec l'appui de la GIZ pour l'élaboration de la politique et de la stratégie nationale des investissements en vue de renforcer la visibilité des actions à mener pour attirer davantage des investisseurs au Togo. Une carte des investissements orientés vers les objectifs du développement durable est en cours de finalisation avec l'appui du PNUD.

- **Facilitation du parcours de l'investisseur :** une stratégie de marketing digital a été élaborée pour accroître la visibilité de l'Agence de la Promotion de l'Investissement et de la Zone Franche (APIZF) et faire de la destination Togo le cadre privilégié d'installation

des investisseurs dans la sous-région. Des plateformes institutionnelles régionales de promotion et de facilitation des investissements ont été mises en place dans les régions du Togo : cette initiative vise à faciliter l'implémentation des investisseurs sur tout le territoire togolais pour mieux créer de la valeur ajoutée à partir de ressources locales. Aussi, l'implémentation du guichet unique numérique est en cours.

Aussi, pour une meilleure identification des investisseurs potentiels ciblés, des outils de travail **CRM** (*Customer Relationship Management = Gestion de la relation client*) de Waveteq et **fDi Market** (*base de données de suivi de l'IDE des entreprises les plus complètes sur le marché*) de Financial Times ont été acquis et déployés ; la préparation des séances de formation des ressources humaines de l'Agence est en cours.

La plateforme dédiée à l'accueil des investisseurs a été mise en ligne en août 2024, permettant de simplifier les démarches et d'accéder à des informations stratégiques en temps réel.

Le MIPI a organisé le tout premier salon de l'investisseur pour renforcer les chaînes de valeur locales et un « village de l'investisseur », espace dédié à la promotion des opportunités en zone franche.

- **Développement du tissu industriel** : en vue de renforcer le tissu industriel existant, l'élaboration d'une politique industrielle est en cours de finalisation ; sa validation sera faite au cours d'un atelier. Un appui technique est sollicité auprès de l'équipe de l'ONUDI pour sa relecture en vue de sa finalisation. Par ailleurs, une actualisation du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie (PNRMN) a été faite et l'élaboration d'une nouvelle offre diagnostique des PME effectuée. En plus, le rapport de diagnostic des offres de services de restructuration des PME a été élaboré.

1.2.3.4.2. Pour le compte du secteur des affaires étrangères, dans l'optique de projeter les actions du ministère pour les dix prochaines années et d'accroître l'efficacité dans la recherche de partenariats innovants en soutien au programme de développement du gouvernement, une politique publique du ministère a été élaborée. Ce document vise à renforcer la diplomatie économique et à promouvoir les intérêts économiques nationaux à l'international, en soutenant les entreprises sur les marchés étrangers et en attirant les investissements. Il retrace les priorités stratégiques pour le développement de la politique étrangère.

Le ministère des Affaires étrangères, de l'Intégration régionale et des Togolais de l'extérieur étant la vitrine du Togo, il est essentiel de disposer d'un cadre de travail adéquat pour présenter une image positive et rassurer les partenaires en visite au Togo. Ainsi, une étude de faisabilité pour la construction d'un nouvel édifice destiné à abriter le MAEIRTE a été programmée pour 2024. À terme, ce projet permettra au ministère de disposer d'un bâtiment moderne reflétant les ambitions et les exigences de la diplomatie togolaise actuelle.

Dans le cadre du renforcement de la coopération économique, commerciale, éducative et culturelle entre l'Algérie et le Togo, un comité chargé de la préparation et de l'organisation de la 2ème session de la commission mixte algéro-togolaise a été mis en place. Ce comité sera chargé de relire et d'adapter les différents accords de coopération existants à la

réalité actuelle.

De même, afin de valoriser la cohabitation pacifique, d'honorer la diversité culturelle des différentes communautés africaines établies au Togo et de favoriser l'interaction entre nos peuples frères, la semaine de l'intégration africaine a été organisée en mai 2024. Plusieurs activités ont meublé cette journée consacrée à l'Afrique, avec des présentations de produits locaux par les communautés de la RCA, RD Congo, Congo, Gabon, Mali, Niger, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Égypte et Libye.

Par ailleurs, dans le souci de promouvoir la solidarité et l'unité entre les nations africaines, ainsi que de valoriser le patrimoine culturel africain sous le thème « Africanophonie, cultures, éducation et identité panafricaine », le Togo abritera le 9ème congrès panafricain, initialement prévu à Lomé du 29 octobre au 2 novembre 2024. Les six conférences dans les différentes régions d'Afrique et au Brésil, en prélude à ce congrès, ont déjà été organisées. Le comité d'organisation met tout en œuvre pour faire de cet événement un véritable outil panafricain, mobilisant les talents des diasporas et des afro-descendants au service du développement et d'un panafricanisme réinventé.

1.2.3.5. Réformes relatives au système de gestion des finances publiques : dans le cadre de l'amélioration continue de la gestion des finances publiques, une stratégie de réformes, accompagnée d'un plan d'actions, a été élaborée. Elle est basée sur les conclusions du rapport final de l'évaluation PEFA 2023.

En attendant la prise en compte de ce nouveau plan d'actions dans la programmation des réformes en 2025, l'état de mise en œuvre des réformes programmées au titre de l'année 2024 est détaillé dans les paragraphes qui suivent.

1.2.3.5.1. Renforcement de la mobilisation des ressources : dans le cadre de la FDR 2025, le gouvernement ambitionne de mobiliser 400 milliards de francs CFA supplémentaires en ressources internes pour financer les actions de développement. Pour atteindre cet objectif, l'Office Togolais des Recettes (OTR) a mis en place des leviers d'optimisation visant à capter des recettes fiscales additionnelles.

Au titre des leviers d'amélioration des recettes fiscales, le plan de travail et budget annuel 2024 affiche (i) Mise en production de l'application mobile de déclaration et de paiement de la TVM, (ii) Formation sur le contrôle fiscal des activités de télécommunication, (iii) Réalisation d'une étude sur la fiscalisation du secteur informel, (iv) Digitalisation des procédures de délivrances des titres fonciers, et (v) Simplification des démarches douanières en vue de l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables.

L'application mobile de déclaration et de paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVM) est désormais développée et opérationnelle. Elle est disponible en téléchargement sur Playstore. Depuis janvier 2024, la déclaration et le paiement de la TVM peuvent être effectués directement via cette application.

Grâce à l'appui du projet Bonne Gouvernance Financière (GFG), l'Office Togolais des Recettes (OTR) a pu former plus de 95 agents sur le contrôle fiscal des activités de télécommunication. Cette formation, qui s'est déroulée à Agbodrafo, a débuté le 22 juillet

2024 et s'est achevée le 27 août 2024.

Une étude sur la fiscalisation du secteur informel a été financée par la GIZ à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG). Le cabinet recruté a réalisé sa mission et a transmis le rapport final de l'étude à l'Office Togolais des Recettes (OTR).

Par ailleurs, sur financement de la GIZ, l'OTR a réalisé un cabinet une étude devant aboutir à la mise en place d'un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables. Le rapport de cette étude a été transmis à l'OTR, mais l'outil de mesure est en cours de finalisation.

Dans le cadre des réformes liées au foncier, l'année 2024 a été marquée par la mise en production du système de production numérique des titres fonciers. Par ailleurs, cette digitalisation est en lien avec un appui budgétaire de la Banque mondiale dont bénéficie le Togo. Conformément à cet indicateur de l'appui budgétaire de l'Union Européenne, 1442 titres fonciers numériques ont été créés au cours de l'année sur l'ensemble du territoire national.

Dans le cadre de la modernisation des services liés au cadastre, l'Office a également réalisé des enquêtes foncières dans les communes de Golfe 2 et Golfe 4 du Grand Lomé.

En ce qui concerne la simplification des démarches douanières pour l'obtention du statut du CPP pour les opérateurs certifiés fiables, la procédure d'adhésion a été simplifiée grâce à un processus collaboratif. Les opérateurs économiques ont été sensibilisés sur les nouvelles procédures, et les documents y afférents, comme le guide CPP, sont disponibles sur le site de l'OTR depuis le 19 mars 2024 : <https://www.otr.tg/index.php/fr/douanes/reglementation-douaniere/legislation-douaniere/cadre-de-partenariat-prive-cpp.html>.

1.2.3.5.2. 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'exercice budgétaire 2024 porte à son actif les actions suivantes :

- **Poursuite de l'intégration de la budgétisation verte dans la gestion des finances publiques :** les travaux de la budgétisation verte ayant démarré depuis l'exercice 2023 par une phase pilote avec neuf (09) ministères désignés se poursuivent durant cet exercice 2024 avec un champ de couverture élargi à plus de ministères et institutions portant le nombre total à vingt-deux (22) ministères et deux (02) institutions. Ainsi, le calendrier budgétaire opérationnel prévoit des activités permettant de procéder à la mise en œuvre progressive de la budgétisation verte au Togo avec les nouveaux ministères et institutions désignés. Ceux-ci ont bénéficié d'une formation sur le concept et reçoivent un appui continu de la part des experts nationaux sur la mise en œuvre de la budgétisation verte dans leurs différents secteurs que sont : l'action sociale, la décentralisation, le développement à la base, la sécurité, les sports, l'armée, l'accès

universel aux soins, l'économie maritime, le commerce, l'industrie, les enseignements primaire et secondaire, l'enseignement supérieur, la promotion des investissements, la culture et le tourisme. En plus des ministères relevant de ces différents secteurs, la réforme budgétaire verte s'élargit à deux (02) institutions que sont la Cour des comptes et la Primature qui ont eu à bénéficier d'un renforcement de capacités.

Le Togo étant le premier pays de l'espace UEMOA à avoir réalisé le budget vert, durant le premier semestre, le budget vert 2024 a fait objet de revue qualité avec l'appui des experts FMI sur la budgétisation verte. Cette revue qualité a permis de porter une analyse critique sur les lignes déjà marquées et revoir le marquage des dépenses budgétaires, faire l'état des avancées à exploiter pour les futures éditions et corriger les différentes insuffisances dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire verte.

- **Poursuite de l'intégration du critère genre et la prise en compte de la thématique climat dans le budget citoyen 2024** : le budget citoyen élaboré, publié à la fin du premier trimestre prend désormais en compte les critères de genre et de budgétisation verte afin d'apporter les informations relatives à ces points de réformes au citoyen et à la population. Ce document fera objet de campagne sur toute l'étendue du territoire.

- **Finalisation et la validation du manuel de marquage des dépenses genre, l'extension à six (6) ministères et l'élaboration du DBSG** : 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 d'un DBSG annexé au projet de loi de finances 2024. Avec cette extension, quatorze (14) ministères et une (01) institution disposent de leurs DBSG.

- **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 2025-2027 se sont déroulés du 03 au 07 juin 2024 en prenant en compte les acquis de l'assistance technique du FMI sur l'élargissement du champ du DPBEP. Sur cette base, le DPBEP renforce la prise en compte de la situation financière des autres organismes publics tels que les établissements publics à caractère administratif, les collectivités territoriales et les entreprises publiques confortant 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.

- **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 assure un appui continu de l'ensemble des ministères et institutions 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, le projet de compte administratif consolidé, exercice 2023, est produit et transmis à la Cour des comptes.

- **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 calendrier budgétaire 2024, le budget citoyen 2024, intégrant l'aspect genre, de même que les rapports sur l'exécution du budget de l'Etat, et les autres documents budgétaires ont été publiés sur le site www.dgbftg.org.

1.2.3.5.3. Réforme de gestion de la dette publique : la transparence reste une priorité, comme en témoigne la publication de la stratégie de la dette à moyen terme 2024-2026, des bulletins statistiques trimestriels pour 2024, et du rapport annuel de la dette publique au 31 décembre 2023. La stratégie d'endettement 2024-2026 a été actualisée et annexée à la loi de finances 2025. Les bulletins statistiques retracent les résultats des émissions des titres publics sur le marché régional, par secteur institutionnel.

Le document d'analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et à la dépréciation du Franc CFA par rapport au dollar US, quantifiant la variation du service de la dette face à ces chocs, a été élaboré et envoyé à la Direction Générale du Budget et des Finances pour la loi de finances 2025.

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

Suite aux recommandations du DeMPA 2022, l'octroi des garanties et les prêts rétrocédés est désormais réglementé par l'arrêté n° 134/MEF/SG/DGTCP/DELFiC/2024, portant sur les procédures d'octroi et de gestion des garanties ou de l'aval de l'État et de rétrocession de prêts publics.

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

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

L'élaboration du PIP 2025-2027 initial a commencé avec l'atelier de lancement officiel du processus, tenu le 30 janvier 2024. Les travaux ont continué avec l'évaluation ex-ante

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

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

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

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

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

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

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

1.2.3.5.5. Renforcement du contrôle de la gestion des finances publiques : les activités suivantes ont été réalisées avec l'appui technique et financier de l'Allemagne à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG), mis en œuvre par la GIZ.

L'atelier du 14 mars 2024, tenu à l'hôtel Sancta Maria à Lomé, a réuni les partenaires techniques et financiers, les corps de contrôle et les directions centrales du MEF. Cet atelier a permis la validation finale des documents de la stratégie de mise en œuvre de la mission de la DNCF pour l'horizon 2024-2028.

Parallèlement, les travaux de mise en forme du référentiel de contrôle destiné aux contrôleurs financiers de la DNCF/MEF-Togo ont abouti à la validation de ce référentiel le 31 juillet 2024 à l'hôtel Sarakawa à Lomé. Cette validation s'est faite en présence des partenaires techniques et financiers, des corps de contrôle et des directions centrales du MEF.

Par ailleurs, la DNCF a organisé deux foras au cours de l'année 2024. Le premier s'est tenu du 24 au 28 juin à Kpalimé, avec la participation des membres des organes de contrôle du cadre de concertation. Le second s'est déroulé du 25 au 30 novembre sur le thème : « **Contrôle interne public et mise en œuvre du référentiel de contrôle** », réunissant tout le personnel de la DNCF.

Dans le cadre l'utilisation du référentiel de contrôle dont s'est doté la DNCF le 31 juillet 2024, la structure a choisi de mettre en place une plateforme web.

Cette plateforme a pour objectif de faciliter l'utilisation de l'outil et de favoriser sa mise à jour vers des versions plus évoluée.

Le processus de développement a débuté avec une réunion de cadrage et de démarrage, qui s'est tenue le mardi 10 décembre 2024, dans la salle de réunion du 6^{ème} étage du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).

1.2.3.5.6. Suivi du portefeuille de participations publiques : pour renforcer le cadre juridique régissant les structures sous tutelle, le Trésor public a mené une veille réglementaire approfondie afin d'optimiser la gestion de ces entités. L'analyse des budgets des Établissements Publics Nationaux (EPN) a été réalisée. En parallèle, une étude des dossiers relatifs à ces établissements et un suivi des activités de l'Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) ont également été réalisées.

Les données statistiques des EPN sont collectées et centralisées sur une base mensuelle. De plus, la note de conjoncture du premier semestre 2024 concernant les finances locales a été élaborée.

Il convient également de noter que les rapports de mission de contrôle de l'Inspection Générale du Trésor (IGT), réalisés auprès des agences comptables, ont été exploités. Ces travaux ont conduit à l'élaboration d'un projet de plan d'actions de suivi, assorti d'un chronogramme précis, actuellement en cours de mise en œuvre.

1.2.3.5.7. Restitution des données sur l'exécution budgétaire et reddition des comptes : le processus d'élaboration des rapports d'exécution du budget de l'État s'est poursuivi conformément à l'article 74 de la LOLF. Les rapports d'exécution du budget de l'État à fin décembre 2023, fin mars et à fin juin 2024 ont été produits et publiés.

La production des comptes de gestion des comptables publics et du compte général de l'administration des finances (CGAF) a continué en 2024, dans le respect des délais prescrits. Le dernier compte de gestion des comptables publics pour l'année 2023 a été transmis à la Cour des comptes le 20 juin 2024, respectant ainsi l'échéance de fin juin.

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

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

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

1.2.3.5.8. Renforcement de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie : la direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) a procédé, dans les délais, à la production et à la transmission du Compte général de l'administration financière (CGAF) à la Cour des comptes. Elle a également produit le bilan, le compte de résultat, le Tableau des Opérations Financières du Trésor (TOFT) et l'état annexé. De plus, elle a effectué les contrôles de qualité de la comptabilité sur les balances de clôture 2023, et les Balances Générales des Comptes du Trésor (BGCT) correspondantes ont été produites.

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

Dans le cadre de la **mobilisation des recettes non fiscales**, à travers la Recettes Générale de l'Etat (RGE), le Trésor public a poursuivi l'évaluation du potentiel des recettes non fiscales et la prospection au niveau des institutions. L'étude menée du 25 septembre au 10 octobre 2023, a consisté à rencontrer les services techniques des différents ministères pour les sensibiliser sur :

- les prestations payantes et la réglementation relative à la collecte et au reversement des recettes de services ;
- l'amélioration des performances de recouvrement des recettes de services ;

- l'évaluation du potentiel des recettes de services.

Cet exercice s'est étendu en 2024 aux institutions de la République. Les courriers ont été soumis à la signature. Il faut noter que l'activité a été reconduite dans le plan de travail de l'année 2025.

La prospection et la création de nouvelles régies de recettes constituent une activité permanente visant à identifier les niches potentielles de recettes non fiscales et à les formaliser par des textes réglementaires appropriés. En résumé, quarante-trois (43) nouvelles recettes ont été identifiées, permettant la signature de quatre (04) arrêtés de nomination de régisseurs de recettes par le ministre chargé des Finances. Trois (03) projets d'arrêtés ont été élaborés pour préparer la mise en recouvrement de certaines de ces recettes.

Le Trésor public a également soumis à la signature deux (02) projets d'arrêtés portant respectivement sur :

- la création d'une régie de recettes auprès du Secrétariat Administratif Permanent de la Cellule de suivi de la charte des très petites, petites et moyennes entreprises ;
- la fixation des tarifs des différentes prestations fournies par ce secrétariat.

Par ailleurs, la DGTCP a élaboré trente (30) projets de contrats d'occupation du domaine de l'État, répartis comme suit :

- deux (02) projets de contrats de bail emphytéotiques ;
- quinze (15) projets de contrats de bail à construction ;
- treize (13) projets d'arrêtés d'occupation temporaire.

Sur l'élaboration des outils et procédures de gestion des biens meubles et immeubles de l'Etat, un projet d'arrêté portant sur les modalités de vente aux enchères publiques des biens de l'État et des autres organismes publics a été élaboré. Un second projet d'arrêté portant sur la nomenclature des matières des établissements publics est également en cours d'élaboration. Une formation des cadres de l'Université de Lomé a eu lieu du 8 au 10 avril 2024, suivie de celle des cadres du Ministère de l'Économie et des Finances du 27 au 31 mai 2024.

Le système d'information pour la gestion des matières est en cours de développement. Les postes comptables matières ont été créés dans les ministères, institutions de la République et autres organismes publics (décret n°2024-045/PR du 18 septembre 2024). Le cadre juridique de gestion des matières a été renforcé avec plusieurs textes adoptés pour la mise en œuvre de la comptabilité des matières :

- **Arrêté n°408/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024** : Nomenclature des pièces justificatives des opérations des matières ;
- **Arrêté n°409/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024** : Composition, attributions et organisation des commissions de réforme des matières dans les ministères et autres organismes publics ;

- **Arrêté n°411/MEF/SG/DGTCP/DELFIC/2024 du 16 octobre 2024** : Méthodologie de codification et d'immatriculation des matières appartenant à l'État et aux autres organismes publics.

Le processus de modernisation de la fonction bancaire du Trésor public se poursuit. Un projet de texte relatif aux conditions d'ouverture, de gestion et de clôture de compte au Trésor a été élaboré. Le logiciel bancaire moderne et sécurisé a été acquis. Les activités réalisées comprennent :

- la sélection de l'éditeur et la réussite des tests sécuritaires du logiciel ;
- la réception des serveurs et la préparation de l'implémentation du système d'information ;
- l'émission des premières cartes bancaires prépayées expérimentales du Trésor, avec des tests en cours.

En outre, cinq agences secondaires de la banque du Trésor sont opérationnelles dans les cinq régions administratives du pays. À partir de janvier 2025, les chèques Trésor seront normalisés, compensables et acceptables par toutes les banques.

Le volet de la monétique a été mis en œuvre avec des tests et formations des agents sur les fondamentaux de la monétique et la gestion du back-office pour l'exploitation des cartes prépayées. Les agents ont bénéficié d'un renforcement de capacités sur deux thèmes :

- l'initiation à la monétique ;
- l'efficacité dans la gestion du back-office : nomenclature, justification et ajustage des comptes.

1.2.3.5.9. Informatisation des services publics : les principales réalisations comprennent la poursuite des travaux d'amélioration du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP). Cela inclut l'extension du SIGFiP aux administrations et institutions via le réseau e-Gouv, la gestion des bases de données, la gestion des applications et la mise à jour du site web du ministère.

Pour assurer la mise en œuvre du budget de l'État en mode programme, les informaticiens du MEF procèdent régulièrement à des améliorations du SIGFiP, en effectuant des mises à jour et en intégrant de nouvelles fonctionnalités demandées. Cette année, grâce à l'appui de la FAO, ils ont développé et intégré dans le SIGFiP un module axé sur le budget vert et le budget genre. De plus, les utilisateurs sont informés et formés sur toutes les nouvelles procédures de la chaîne d'exécution budgétaire.

Pour permettre aux autorités contractantes d'accéder à l'application depuis leurs ministères et institutions, la cellule informatique a mis en place plusieurs liens d'accès

sécurisés. L'accès se fait via le réseau e-Gouv pour les utilisateurs basés à Lomé et ses environs (ministères sectoriels et autres institutions) et via les réseaux Internet et/ou VSAT (communication par satellite) pour ceux situés dans le reste du territoire. Toute l'infrastructure est surveillée pour assurer la disponibilité et la performance des logiciels et équipements informatiques.

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

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

1.2.3.5.0. 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.

Par ailleurs, l'ARCOP a commis un consultant qui a développé une application nommée PASSE (Plateforme de l'ARCOP pour des Services Sécurisés et Electroniques) qui permet de gérer électroniquement, non seulement la délivrance des attestations de paiement de la redevance de régulation, mais aussi certaines phases de la passation de marchés telles que la publication des PPM validés, la publication des dossiers d'appel à concurrence (DAC), la soumission des offres par les opérateurs économiques ainsi que l'ouverture en ligne. Cette application offre aussi un espace de travail pour des questions/éclaircissements des opérateurs économiques sur les DAC publiés par les autorités contractantes (AC), la publication des résultats d'attribution provisoire, définitive et des contrats. De nouveaux modules seront développés en 2025 pour intégrer les aspects de contrôle et d'évaluation des offres dans le système.

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 la formation diplômante à travers un master en ingénierie de la commande publique comportant deux spécialités : marchés publics et partenariat public privé. On note aussi le projet de mise en place d'un dispositif de digital Learning pour la formation.

La politique nationale vise à contribuer au développement économique et à la réduction des inégalités sociales en améliorant la performance, la qualité et la durabilité des acquisitions, en satisfaisant les besoins, en développant les entreprises nationales, en valorisant les emplois liés à la commande publique, et en respectant le cadre juridique et institutionnel.

II. Défis et perspectives

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

Les perspectives en matière de réformes incluent, entre autres, la poursuite des efforts pour mobiliser les ressources nécessaires au financement des projets de la Feuille de route gouvernementale du Togo 2020-2025. Elles comprennent également la consolidation continue de la réforme du budget programme, en intégrant des considérations de genre, de climat et de dividende démographique. Par ailleurs, le renforcement du suivi du portefeuille de l'État dans les entreprises publiques et la digitalisation de la commande publique figurent parmi les priorités.

Pour réussir ces réformes, il est essentiel de poursuivre les efforts de renforcement des capacités des acteurs impliqués.

Conclusion

En 2024, le chantier des réformes s'est poursuivi sur la base des plans de travail et du budget annuel (PTBA 2024) des réformes, en tenant compte des priorités nationales. L'objectif était de concrétiser les cibles définies dans la feuille de route gouvernementale Togo 2020-2025.

Des efforts significatifs ont été déployés dans divers secteurs, notamment les finances publiques, le foncier, l'agriculture, le social, la décentralisation, l'énergie, l'eau, l'environnement et la digitalisation. La plupart de ces efforts sont liés à des programmes d'appui budgétaire, destinés à augmenter les ressources publiques et ainsi contribuer à combler le déficit de financement des politiques publiques.

La nouvelle stratégie de réformes de la gestion des finances publiques et son plan d'actions constituent 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.

Le plan d'actions de la réforme de la gestion des finances publiques et les matrices triennales de réformes sont opérationnalisés par les plans de travail et budget annuel (PTBA), qui offrent une visibilité sur les réformes à mener au cours de la première année. Le PTBA précise les objectifs de chaque activité ainsi que les ressources financières prévues pour leur 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 est également assuré grâce à des sessions de réunions trimestrielles, des réunions bilatérales ad hoc et des appels téléphoniques. En outre, le SP-PRPF organise des réunions extraordinaires pour surmonter les obstacles spécifiques 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, la plateforme informatique de suivi des réformes, appelée "Outil de Suivi des Réformes" (OSR), est en cours d'amélioration avec l'appui du

projet Bonne Gouvernance Financière. L'objectif est de la rendre plus performante en intégrant divers outils de programmation tels que la matrice triennale et le PTBA des réformes. Les différents acteurs seront formés à l'utilisation de cette nouvelle plateforme pour en faciliter l'utilisation.

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 revues sont organisées chaque année : une revue à mi-parcours pour le premier semestre de l'année, et une revue annuelle pour l'ensemble de l'année. Ces revues permettent de prendre des mesures pour améliorer la mise en œuvre des réformes.

Le présent rapport d'état d'avancement des réformes à fin décembre 2024 a été élaboré grâce aux informations recueillies tout au long de l'année et lors des sessions de réunions de suivi organisées à la fin du deuxième semestre. Ces informations ont été complétées par celles obtenues lors de réunions bilatérales, d'appels téléphoniques et de 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'Elevage et du Développement Rural	87,9	88,5
2	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Dialogue Social	61,0	60,0
3	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et du Développement des Territoires	96,7	90,0
4	Ministère des Travaux Publics et des Infrastructures	65,0	50,0
5	Ministère de l'Eau et de l'Assainissement	87,5	98,7
6	Ministère de l'Action Sociale, de la Solidarité et de la Promotion de la Femme	71,7	62,2
7	Ministère de la Justice et de la Législation	76,6	74,3
8	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	95,0	90,0
9	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et Technique	100,0	100,0
10	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage	58,8	42,6
11	Ministère des Droits de l'Homme, de la Formation à la Citoyenneté, des Relations avec les Institutions de la République	100,0	100,0
12	Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Consommation Locale	86,0	20,0
13	Ministère de la Communication, des Médias et de la culture	91,9	96,6
14	Ministère des Mines et des Ressources Energétiques	72,6	47,7
15	Ministère des Sports et des Loisirs	84,4	77,8
16	Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	76,8	88,8
17	Ministère des Transports Routiers, Ferroviaire et Aérien	94,55	70,0
18	Ministère de la Promotion de l'Investissement	71,1	74,0
19	Ministère de l'Inclusion Financière et de l'Organisation du Secteur Informel	56,3	57,1
20	Ministère de l'Economie Maritime, de la Pêche et de la Protection Côtière	50,0	-

21	Ministère de la Planification, du Développement et de la Coopération	70,4	58,5
22	Ministère de la Culture et du Tourisme	11,3	0,0
23	Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Réforme Foncière	67,1	53,5
24	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières	66,7	63,6
25	Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Régionale et des Togolais de l'Extérieur	84,0	48,0
26	Ministère du Développement à la Base, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	87,0	56,0
27	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile	100,0	100,0
28	Cour des Comptes	67,0	67,0
29	Office Togolais des Recettes	80,7	-
30	Inspection Générale des Finances	35,0	0,0
31	Inspection Générale d'Etat	24,0	-
32	Direction Nationale du Contrôle Financier	49,7	49,1
33	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	95,0	75,1
34	Direction Générale du Budget et des Finances	77,0	71,3
35	Direction des Finances	33,0	25,0
36	Direction Nationale du Contrôle de la Commande Publique	85,0	-
37	Autorité de Régulation de la Commande Publique	64,0	60,0
38	Direction Générale des Etudes et Analyses Economiques	100,0	100,0
39	Cellule Informatique	100,0	100,0
Taux moyen d'exécution		73,8	65,5

NB : les tirets représentent les activités de réformes sans coût