

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

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

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

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES AU 1^{ER} SEMESTRE 2011

JUILLET 2011

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	2
1. INTRODUCTION	3
2. SITUATION DE L'ECONOMIE	4
3. SITUATION PROVISOIRE DES FINANCES PUBLIQUES AU 1 ^{ER} SEMESTRE 2011	5
4. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES.....	5
5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	13
6. ANNEXE : PLAN D'ACTIONS DE LA REFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ACTUALISE SUR LA PERIODE 2011-2013.....	15

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
DB	Direction du Budget
DCF	Direction du Contrôle Financier
DE	Direction de l'Economie
DF	Direction des Finances
DFCEP	Direction du Financement, du contrôle et de l'Exécution du Plan
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DDP	Direction de la Dette Publique
DPD	Direction de la Planification et du Développement
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CDS-MT	Cadre des Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CHP	Centre Hospitalier Préfectoral
CHR	Centre Hospitalier Régional
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
HEC	Haute Ecole Commerciale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PAI	Programme d'Appui Institutionnel à l'Etat togolais
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PR	Président de la République
PRECOMAT 2.0	Modèle de Prévision Macroéconomique, version 2.0
SP-PRPF	Secrétariat Permanent pour le suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers
TDR	Termes De Référence
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

1. INTRODUCTION

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

En outre, le gouvernement s'est fixé des objectifs qu'il entend poursuivre dans le cadre d'un vaste programme de réformes dans lequel s'inscrivent tous les ministères. Ainsi, le conseil des ministres a adopté le document de stratégie des réformes par décret N° 2010-108/PR le 29/09/2010.

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

Le Secrétariat Permanent est assisté d'un Comité de suivi des politiques de réformes mis en place le 19 juin 2008 par l'arrêté N°154/MEF/SP-PRPF du Ministre de l'Economie et des Finances.

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

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

La Matrice Unifiée des Réformes qui opérationnalise la stratégie des réformes, permet d'éviter que chaque bailleur de fonds vienne avec sa propre réforme qui ne correspondrait pas aux priorités du Gouvernement. Le gouvernement a mis l'accent sur les finances publiques. Les efforts du gouvernement pour aligner son système des finances publiques sur les standards internationaux sont caractérisés par un certain nombre de mesures et

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

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

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

d'actions contenues dans le plan d'action de la réforme des Finances Publiques intégré au Document de Stratégie des Réformes (DSR).

Le présent rapport fait le point de la mise en œuvre des mesures de réformes de la gestion des finances publiques discutées lors de la revue nationale organisée les 21 et 22 mars 2011 à Lomé. Cette revue a réuni dix ministres, les représentants des différents départements ministériels, les points focaux chargés des réformes, des partenaires techniques et financiers, les représentants du secteur privé et des organisations de la société civile et des communicateurs.

Ce rapport a été actualisé jusqu'au 30 juin 2011 après la mission de revue d'Afritact de l'Ouest du FMI du 14 au 29 juin 2011 à Lomé. Il est articulé autour des points suivants : la situation de l'économie, celle des finances publiques et l'état du plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques.

2. SITUATION DE L'ECONOMIE

La crise économique mondiale a eu des retombées négatives sur l'économie togolaise en 2010 et 2011 en dépit de la reprise économique engagée par le pays au sortir de la longue crise sociopolitique que notre pays a connu. La croissance économique est en légère hausse dans un contexte de stabilité macroéconomique. La croissance économique réelle est estimée à 3,9% en 2011 contre 3,7% en 2010. La production vivrière a particulièrement contribué à cette croissance, grâce aux subventions des engrais pour les paysans. L'inflation mensuelle s'est située à 0,9% à fin juin 2011, alors qu'elle était 2,1% à fin décembre 2010 et de 8,7% en 2008. Cette forte inflation de 2008 est due essentiellement à la flambée des prix des produits alimentaires et pétroliers.

La politique budgétaire continue de soutenir la croissance et dégagerait un déficit global de 3,4% du PIB en 2010 contre 3,2% du PIB en 2009 principalement en raison de l'augmentation des investissements publics destinés à amortir l'impact de la crise économique mondiale et de plusieurs années de sous-investissement. La crise économique mondiale a freiné la croissance des exportations et a pesé lourdement sur les envois de fonds des travailleurs expatriés, tandis que les investissements publics ont alimenté la demande d'importations.

Le stock de la dette publique à fin juin 2011 s'élève provisoirement à 688,1 milliards de FCFA, soit un taux d'endettement d'environ 42,0% du PIB. L'encours de la dette extérieure se chiffre à 184,4 milliards, contre 504,7 milliards de FCFA au 31 décembre 2010. Au titre l'Initiative PPTE, l'atteinte du point d'achèvement le 14 décembre 2010 a permis au Togo d'obtenir 654,2 milliards FCFA d'annulation de sa dette dont 308,4 milliards auprès des créanciers du club de Paris et 345,2 milliards auprès des multilatéraux.

La balance courante serait déficitaire, au cours de l'année 2011 de 120,5 milliards de FCFA, en aggravation de 25,7 milliards de FCFA par rapport à l'année 2010 en raison notamment de la dégradation des balances des biens et des services. La détérioration de 0,7 milliards de FCFA de la balance des biens serait consécutive à la hausse de 70,1 milliards de FCFA des importations plus forte que celle de 69,4 milliards de FCFA des exportations.

La balance des paiements dégagerait un excédent de 32,7 milliards de FCFA contre 18,0 milliards de FCFA en 2010.

La situation monétaire a évolué favorablement dans un contexte de poursuite de la restructuration du secteur bancaire, avec une saine croissance des dépôts et du crédit à l'économie. Outre le secteur bancaire, les réformes dans les secteurs des phosphates, de l'électricité et des télécommunications demeurent importantes pour la croissance, alors que celles liées à la gestion des finances publiques contribuent à une bonne gouvernance des affaires de l'Etat. Une stratégie de développement du secteur financier est en cours d'élaboration dont l'atelier est prévu en septembre 2011.

La poursuite de la mise en œuvre de toutes les réformes de la gestion des finances publiques est nécessaire pour consolider les acquis des réformes passées et de hisser l'économie togolaise sur le sentier vertueux d'une croissance durable.

3. SITUATION PROVISoire DES FINANCES PUBLIQUES AU 1^{ER} SEMESTRE 2011

Les opérations financières de l'Etat au 30 juin 2011 se sont soldées par un déficit global hors dons (base caisse) de 47,4 milliards de FCFA contre 14,6 milliards de FCFA un an plus tôt, soit une détérioration de 224,7%.

Les recettes totales hors dons passent de 150,2 milliards de FCFA en fin juin 2010 à 148,3 milliards de FCFA à la même période 2011, soit une baisse de 1,3%.

Les recettes totales et dons se sont établies à 164,0 milliards de FCFA en fin juin 2011 contre 156,3 milliards de FCFA au cours de la même période de 2010, traduisant une augmentation de 4,9%.

Les dépenses courantes et prêts nets s'élèvent à 183,7 milliards de FCFA au 30 juin 2011 contre 129,3 milliards de FCFA à la même période de 2010, soit une hausse de 42,1%.

Les dépenses d'investissement ont atteint 38,4 milliards de FCFA en fin juin 2011 contre 23,9 milliards de FCFA en fin juin 2010 soit à une augmentation de 60,7%.

Le financement du solde a été de 47,4 milliards de FCFA au premier semestre 2011.

4. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

La situation des Finances Publiques s'est nettement améliorée et les réformes se sont poursuivies afin de consolider la stabilité macroéconomique. Le plan d'action de la réforme de la gestion des finances publiques comprend neuf programmes et est intégré au Document de Stratégie des Réformes au Togo adopté par le Conseil des Ministres par décret N°2010-108/PR du 29 septembre 2010. Ce plan a été actualisé pour la période 2011-2013 en atelier national les 23, 24 et 25 mars 2011 et prendra en compte les recommandations d'Afritac de l'Ouest effectuée du 14 au 29 juin 2011 ainsi que des améliorations internes au ministère des 14, 15 et 16 juin 2011.

Sur les 53 mesures prévues pour l'année 2011 dans le plan d'action actualisé (voir annexe) 5 mesures sont déjà réalisées et 48 mesures sont en cours de réalisation. L'état de mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques se présente comme suit :

Programme 1 : Cadre juridique des finances publiques

- La transposition des directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques dans l'ordonnancement juridique national est en cours. Le comité ad hoc, mis en place, a élaboré six (06) projets de textes. La directive portant loi de finances au sein de l'UEMOA a été adoptée en janvier 2011 par le Conseil des Ministres et transmis à l'Assemblée Nationale. Les cinq (05) autres directives sont déposées au Secrétariat Général du Gouvernement, attendant leur adoption en Conseil des Ministres. Elles sont relatives au code de transparence dans la gestion des finances publiques, au règlement général sur la comptabilité publique, à la nomenclature de l'Etat, au plan comptable de l'Etat et au tableau des opérations financières de l'Etat au sein de l'UEMOA.

- La Direction de la Dette publique a été réorganisée en 2009. Elle étudie tous les dossiers d'endettement des ministères sectoriels.

- Le décret de réorganisation du ministère de l'Economie et des Finances est élaboré et transmis au Secrétariat Général du gouvernement. Il est passé en première lecture en Conseil des Ministres.

- L'arrêté N°104/MEF/SG/DGTCP portant création des postes de receveurs des régies de recettes est pris le 21 avril 2010. Ces postes sont rendus opérationnels par l'arrêté N°223/MEF/SG/DGTCP portant nomination des receveurs des impôts du 25 août 2010. Les régisseurs ont aussi été nommés et ils ont prêté serment et ont été formés sur leur rôle, leur responsabilité et sur la tenue de la comptabilité de l'Etat. Ils ont été installés.

- L'arrêté N°172/MEF/SP-PRPF a été pris le 28 juin 2010 pour raccourcir le circuit de paiement de la dépense en vue de supprimer les redondances constatées.

- Le comité de trésorerie, créé le 31 décembre 2010 par l'arrêté N°342/MEF/SG/DGTCP, est élargi aux ministères prioritaires. Un arrêté du Ministre des finances a également mis en place le Comité technique de trésorerie. Le plan de trésorerie de l'Etat a été élaboré est opérationnel. Ces comités tiennent régulièrement leurs réunions.

- Les ministères ont pris des arrêtés portant création des organes de passation et de contrôle des marchés publics en leur sein. Il en est de même pour les plus grosses sociétés d'Etat et la mairie de Lomé.

- Les 5 ministères prioritaires et 11 autres ministères ont leur plan d'engagement.

- L'Assemblée Nationale a voté, le 07 octobre 2010, la Loi N°2010-012 portant désengagement de l'Etat et d'autres personnes morales de droit public des entreprises publiques.

- La commission de privatisation créée par décret N°2010-147/PR du 26 novembre 2010 se réunit régulièrement sur la base de son programme de travail 2011.

- Le nouveau code des investissements est adopté en conseil des ministres puis transmis à l'Assemblée Nationale. Il est actuellement à l'étude.

Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources

- Un consultant a été recruté pour la mise en place d'un guichet unique du commerce extérieur, son contrat a été signé et il va démarrer sa mission en septembre 2011.
- Depuis 2008, le Ministère de l'Economie et des Finances a recruté un cabinet à cet effet, les rapports de 2008, 2009, ont été produits et publiés sur le site www.togoreforme.com et transmis aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) puis aux médias. Pour 2010, les dispositions sont en train d'être prises par le Comité de Pilotage de l'ITIE-Togo pour recruter un auditeur international indépendant. Les TDR ont été élaborés à cet effet et seront validés par le COMPIL le 16 août 2011.
- L'élaboration d'un cadre général des appuis budgétaires a été réalisée, les PTF et les différents départements ministériels concernés ont apporté leurs observations. Il est prévu une réunion avec toutes les parties prenantes en vue de la finalisation dudit document.
- Les recettes des régies financières sont versées à la BCEAO tous les deux jours, au fur et à mesure qu'elles sont recouvrées.
- Pour ce qui est de la mise en place d'un système de suivi des ressources perçues par les services sociaux de base, un écran d'application a été mis en place dans le SIGFiP pour permettre le suivi en temps réel des ressources perçues par ces services.
- Les receveurs des douanes et des impôts et les régisseurs des services publics qui ont été formés et installés vont contribuer au renforcement des recouvrements.
- Le code d'éthique des douanes est élaboré et vulgarisé sur toute l'étendue du territoire. Celle des impôts est en cours d'élaboration.
- La DGI et la DGD ont un seul IFU. La DGD utilise le même numéro d'immatriculation (numéro d'opérateur économique) de la DGI auquel elle ajoute deux lettres.
- Le nouveau code des douanes élaboré est en relecture par un comité mis en place sur instruction du Ministre de l'Economie et des Finances avant son adoption en Conseil des ministres.
- Le taux de défaillance déclarative a été réduit à travers la mise en place d'un système de contrôle.
- L'analyse sur la viabilité de la dette publique a été faite en septembre 2011 et servira de base à la stratégie nationale de l'endettement qui sera annexée au budget 2012 lors de sa transmission à l'Assemblée Nationale.

Programme 3 : Prévision, programmation et exécution du budget

- Les comptes nationaux de 2007 sont produits. Les comptes de 2008 seront produits en novembre 2011.

- L'exercice sur le renforcement du processus d'élaboration et de mise à jour du CBMT commencé en 2008 se poursuit. Les enveloppes initiales au titre 3 ont été envoyées aux différents ministères pour le budget 2011 et 2012.

- Dans le souci de la bonne marche de l'exécution budgétaire, le décret 2011-074/PMPRT a été pris le 31 mars 2011 pour fixer le calendrier budgétaire. Le strict respect du calendrier de préparation et de transmission du budget au parlement a été une priorité pour la Direction du Budget dont les efforts ont été déployés et continueront d'être déployés pour faire adopter le projet de budget par le Gouvernement avant l'ouverture de la session budgétaire de l'Assemblée Nationale.

- L'appropriation de l'outil « Budget Programme » et son utilisation dans tous les départements ministériels a été l'un des soucis les plus importants des plus hautes autorités du Gouvernement. Ceci pour faciliter la programmation et l'exécution du budget. C'est pourquoi, il est également inscrit à ce programme, l'élaboration d'une stratégie d'implantation du Budget Programme. Ce plan de stratégie a été déjà amorcé par la formation des cadres de tous les départements ministériels en techniques d'élaboration du budget programme et les Cadres de Dépense à Moyen Terme (CDMT) avec l'appui de la BAD via le Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI). Des missions d'assistance et d'élaboration d'un manuel de procédures ont été également réalisées avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

L'élaboration des Budgets Programmes et des CDMT qui a débuté en 2009 avec le Ministère de la Santé et le Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation s'est poursuivi avec les Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche. Le processus continuera avec d'autres départements ministériels au cours de cette année 2011.

- La production des CDMT sectoriels 2012-2014 pour les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'eau et l'assainissement, de l'agriculture, de l'infrastructure, de la communication, de l'environnement et des finances est prévu dans le programme 3 du plan d'action. A ce jour, seuls les ministères de la santé, des enseignements primaire et secondaire, de l'enseignement technique, de l'agriculture et de la promotion de la femme ont pu mettre en place cet outil pour la période considérée.

- Pour ce qui concerne l'adoption du projet de loi de finances sur la base des plafonds sectoriels du CDMT global conforme aux priorités du DSRP-C, l'exercice a été systématisé pour le budget 2012 pour tous les ministères.

- La répartition des dépenses communes entre les ministères est faite pour le budget 2012 et l'amélioration de la classification fonctionnelle du budget est amorcée par une étude prévue au cours de l'année 2011.

- Le calendrier de préparation et de transmission du budget à l'Assemblée Nationale est toujours respecté. Les ministères sectoriels ont 4 semaines pour préparer leur avant projet de budget. Le budget 2010 et le budget 2011 de l'Etat ont été transmis à l'Assemblée Nationale dans la 1^{ère} quinzaine du mois de novembre 2011.

- La réduction du circuit de la dépense est aussi une des mesures prioritaires soutenue par les Partenaires Techniques et financiers. A cet effet, une étude est déjà entreprise et a

abouti à l'allègement au niveau des titres de confirmation. Des efforts continueront dans le même sens.

A cette mesure, s'ajoute la mise en place d'un manuel de procédures d'exécution de la dépense publique. Pour ce faire, un manuel de procédures budgétaires de l'Etat a été élaboré, mais reste à améliorer.

- L'amélioration du processus et la mise en place des outils de suivi d'exécution des investissements a été exécutée grâce au Projet d'Appui Institutionnel notamment dans la mise en place de ces outils.

- Des mesures sont également prises pour sécuriser l'exécution des dépenses prioritaires notamment l'ouverture de leurs crédits à 100%. En outre, tous les départements ministériels devront tenir une comptabilité matière.

- Un comité interministériel regroupant les agents des finances et de la fonction publique a été mis en place et travail actuellement pour le dénombrement du personnel de l'Etat en vue d'assainir la solde et instituer le fichier unique solde/fonction publique.

- Un système de gestion prévisionnel de la trésorerie est en cours d'installation.

- Un plan de réduction des comptes de l'Etat dans les banques commerciales, proposé par le trésor public est en cours d'exécution.

- Un manuel uniformisé de l'UEMOA de procédure de gestion de la dette a été implémenté.

Programme 4 : Renforcement du contrôle

- L'inspection générale des finances (IGF) a continué ses contrôles dans les services et entreprises publics.

- La cour des comptes est opérationnelle et a reçu les comptes de gestion 2007 et 2008 y compris les projets de lois de règlement élaborés par le Ministère de l'Économie et des Finances. Elle a jugé les comptes de gestion 2007 et produit son rapport à l'Assemblée nationale. Les comptes de gestion 2009 et 2010 lui seront transmis en août 2011.

- Dans le cadre de l'audit organisationnel et financier de la Caisse de retraites du Togo, un cabinet a été recruté. Le rapport d'audit diagnostic financier et organisationnel et le manuel de procédures ont été élaborés et validés. Le contrôle physique des pensionnés et le traitement de leur fichier sont achevés depuis 2010. L'étude actuarielle de la CRT est terminée et le cabinet ACTUARI International de France retenu pour cette étude a transmis son rapport définitif en jan 2011. Un avenant a été signé avec le cabinet ACTUARIA International en vue d'élaborer de nouveaux textes réglementaires prenant en compte des réformes paramétriques de la CRT. Un consultant est en cours de recrutement pour réaliser les missions de formation des agents de la CRT aux normes de la Conférence Internationale des Organismes de Prévoyance Sociale (SIPRES). Un consultant est en cours de recrutement pour réaliser une mission sur le rapprochement des dossiers physiques-fichiers dans le cadre de l'assainissement de la base de données de la CRT. Les TDR sont en cours

de validation pour recruter un consultant en vue d'élaborer le schéma directeur informatique de la CRT.

- Pour l'audit organisationnel et financier de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), un cabinet a été recruté et a réalisé sa mission. Les rapports de l'audit organisationnel et financier et de l'étude actuarielle de la CNSS ont été élaborés et validés. Les rapports définitifs sont disponibles. Un cabinet a été également sélectionné et a démarré sa mission en 2011 sur étude de la possibilité de mise en place d'un régime par capitalisation. Un autre cabinet a été aussi recruté pour mettre en place la politique d'investissement dans la perspective de la diversification des placements de la CNSS. Le rapport provisoire a été déposé le 24 juin 2011.

- La restructuration du système bancaire se poursuit et devrait contribuer au financement de la croissance durable de l'économie. Les Conseillers en privatisation, CADMOS et AFRICA CAPITAL ont été recrutés et ont en train de réaliser leur mission. Un avis de requalification pour la cession des parts de l'État dans ces banques a été publié en juillet 2011. Une loi sur la privatisation a été votée et un nouveau décret a été pris pour mettre en place une Commission Nationale de privatisation qui se réunit régulièrement suivant son programme de travail. La stratégie de privatisation a été adoptée par le gouvernement par décret le 27 juin 2011.

- Le processus de recouvrement des créances en souffrance a été lancé et une étude de faisabilité a proposé la création d'une société de recouvrement. Un projet décret donnant les privilèges du trésor à cette société est élaboré et transmis au secrétariat Général du Gouvernement pour son adoption en Conseil des ministres. Ce décret sera suivi d'un projet de loi pour donner des pouvoirs exceptionnels à ladite société. Toutes ces actions ont été réalisées grâce au financement de la Banque Mondiale à travers le Projet Secteur Financier et Gouvernance.

Dans le cadre du renforcement du contrôle interne et externe des ressources de l'Etat, plusieurs actions ont été menées.

- Au niveau des entreprises publiques et des banques à capitaux publics, le gouvernement a procédé à trois appels à candidatures pour la sélection des Commissaires aux Comptes qui ont effectué leur mission malgré quelques résistances. Des commissaires aux comptes ont été sélectionnés également pour auditer les Centres Hospitaliers (CHU, CHR, CHP), l'Institut National d'Hygiène, les Universités, la mairie de Lomé. Les commissaires aux comptes ont démarré les travaux en 2009 pour les exercices 2008, 2009, 2010.

- Une Commission nationale d'audit des auditeurs a été mise en place pour vérifier la qualité du travail de ces Commissaires aux comptes. Le président de la commission d'audit des auditeurs a mis en place une structure technique qui est en train d'étudier les rapports déposés par les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes ont été sélectionnés conformément aux procédures en vigueur et vont aider ces entreprises ou établissements publics à tenir une bonne comptabilité et respecter les règles d'une bonne gestion conformément aux normes internationales. Il est prévu la formation des administrateurs des entreprises publiques sur l'analyse des états financiers pour une bonne application des recommandations des audits.

Des missions de contrôle de ces entreprises ont été réalisées par la Direction de l'Information, de la Gestion et de l'Audit (DIGA).

En outre, depuis juillet 2010, une lettre circulaire de la GDI rappelle les opérateurs économiques qu'aucun état financier ne sera accepté s'il n'est certifié par un commissaire aux comptes agréés et membres de l'ordre national des experts comptables et comptables agréés.

L'audit des baux, des loyers et le recensement des bâtiments administratifs est achevé et les contrats types de bail et de location ainsi que de résiliation sont en cours de signature. Tout le processus devrait prendre fin en septembre 2011.

- La formation en planification des contrôles selon l'approche par les risques, la formation des agents de l'IGE et de la DNCMP au contrôle et à l'audit des performances et celle des agents de l'IGE et de l'IGF à l'audit et à l'analyse des performances seront faites au cours de cette année 2011 par le PARCI-2. Les appels à manifestations d'intérêt ont été lancés. Le processus de recrutement des formateurs suit son cours.

Programme 5 : Informatisation des services financiers

- Des études sont entreprises en vue de créer une interface entre SIGFiP et SYDONIA et une autre entre SIGFiP et SYGAD.

- Le système d'immatriculation des entreprises individuelles a été personnalisé. Les services d'exploitation et les inspections régionales des impôts sont interconnectés au logiciel des impôts et taxes (SysTesIT).

- Un appel d'offres est lancé pour le recrutement d'un cabinet pour réaliser une étude sur la mise en place d'un fichier unique solde fonction publique et une interface avec le fichier de la Caisse de Retraites du Togo.

Le module comptabilité SIGFiP est en expérimentation à la Direction Générale des Impôts et à la Direction Générale des Douanes et les connexions avec le serveur central sont faites.

Les extensions du SIGFiP dans les cinq (05) régions sont réalisées et les connexions avec le serveur central sont également faites par des lignes spécialisées. Il est prévu, sur financement de la BAD (PARCI 2), l'extension du SIGFiP aux ministères prioritaires et à toutes les préfectures du Togo à terme.

En fin, l'intégration dans le SIGFiP de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses va faciliter les vérifications de la Cour des Comptes.

- Le module comptable est opérationnel. La balance générale du trésor est générée à partir du module comptabilité du SIGFiP.

Programme 6: Passation des marchés publics

- La direction nationale du contrôle et l'Autorité de régulation des marchés publics sont opérationnelles depuis janvier 2011. Le premier journal est publié en décembre 2010. Les avis d'appel d'offres, les adjudications de marchés et un résumé de tous les contrats y compris les marchés de gré à gré et les concessions publiques sont publiés. Le site web www.marchespublics-togo.com est également opérationnel.

- Un plan de passation des marchés publics par ministère est institué et doit être transmis à la direction des marchés publics chaque année avant la fin du mois de janvier. Tous les ministères et disposent de plan de passation des marchés publics. En outre 16 d'entre eux disposent de plan d'engagement prévisionnel pour l'année 2011.

- Les organes de passation et de contrôle des marchés publics auprès de tous les ministères, les grosses entreprises publiques et la mairie de Lomé sont opérationnels malgré les résistances constatées au niveau des directions générales de certaines entreprises publiques.

- Les documents types et les manuels de procédures de passation des marchés publics sont en cours d'élaboration.

- Le journal des marchés publics a été mis en place depuis 2010. Tous les marchés passés chaque mois sont publiés dans ce journal. La DNCMP dispose aussi d'un site web où tous les marchés sont publiés.

Programme 7: Déconcentration de l'administration financière et accompagnement de la décentralisation

Le projet de décret de réorganisation du ministère transmis au Secrétariat Général du Gouvernement prévoit la déconcentration des directions du budget, des finances et du contrôle financier dans les cinq régions. Le trésor est présent dans toutes les régions avec les trésoreries régionales. Celles-ci seront renforcées dans les préfectures par la nomination d'autres comptables publics.

La formation des ordonnateurs et des comptables des préfectures et des communes, démarrée en septembre 2010, porte sur la gestion budgétaire et l'analyse des documents comptables et financiers des collectivités territoriales.

Programme 8: Améliorer le système de comptabilité de l'Etat et la restitution des données de l'exécution budgétaire

Les comptes administratifs et de gestion annuels pour les années 2007, 2008, 2009 et 2010 sont produits.

L'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat suivant le Manuel de Statistique des Finances Publiques du FMI de 2001 est en cours. Une mission d'assistance technique financée par le PAI s'est déroulée dans ce sens en 2010 et devra se poursuivre au 2^e semestre 2011. Pour ce qui concerne l'automatisation de la production du TOFE, l'application sera conditionnée par la tenue d'une comptabilité mensuelle par le trésor en classe 6 et 7 plutôt qu'en classe 9 et l'opérationnalisation complète du SIGFiP. Des mesures sont en cours pour réduire les délais de production de la balance du trésor, du TOFE et du tableau de la gestion budgétaire.

Programme 9: Renforcement des capacités

- Les receveurs de la DGD et de la DGI et des régisseurs des services publics ont été formés sur leur rôle, leur responsabilité et la tenue de la comptabilité de l'Etat.

- Le personnel des ministères chargés des Finances et de la planification ont été formés sur les finances publiques en 2010 avec l'appui du PAI. La série de formation s'est poursuivie au cours du 1^{er} semestre 2011.

- En mai 2011, les agents du ministère des finances ont été formés sur les nouvelles directives de l'UEMOA en matière d'élaboration du TOFE avec l'appui de l'Afritact de l'Ouest.

- Le personnel de la division prévision a été formé sur la modélisation en vue d'améliorer le cadrage macroéconomique.

- Des informaticiens du ministère sont formés sur le SIGFiP. Il reste la formation sur la prise en charge de ce système.

Depuis le mois de mai 2010, la Haute Ecole Commerciale (HEC) de Paris a démarré des séminaires de formation en management des cadres de l'administration togolaise (500 cadres pour les séminaires de formation). Des mégas ateliers pour au moins 2000 personnes par an et sur trois (03) ans ont démarré à Lomé et il est prévu des mégas- ateliers dans les cinq (05) régions économiques du Togo pour les fonctionnaires.

- Pour l'année 2010, le SP-PRPF a organisé cinq sessions de séminaires pour 200 cadres, trois mégas ateliers pour 800 agents et deux conférences internationales publiques au palais des congrès de Lomé pour environ 5000 (fonctionnaires de l'Etat, du secteur privé, des collectivités locales, des représentants de la société civile et des universitaires).

- Au cours de l'année, 641 décideurs y compris les membres du Gouvernement, chefs service de l'administration publique, les préfets et maires, des représentants du secteur privé, des collectivités locales, des représentants de la société civile et des communicateurs ont été formés en développement personnel et sur les réformes.

- Au niveau du secteur privé, HEC-Exécutive a formé également des entrepreneurs ou opérateurs du Togo.

- La formation des agents de la Direction de la Dette Publique (DDP), de la Direction du Budget (DB), de la Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan (DFCEP) et les sectoriels sur la programmation des investissements n'a eu lieu qu'au niveau de la DDP à fin décembre 2010.

- Toujours dans le cadre du renforcement des capacités, un projet de formation des administrateurs de crédits et des comptables des ministères à l'élaboration budgétaire est prévu pour cette année 2011 à l'endroit des agents de la DDP, la DB, la DFCEP, DCF.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La volonté du gouvernement de mener des réformes en générale et celles des finances publiques en particulier pour une meilleure gestion des affaires publiques s'est concrétisée au cours du premier semestre 2011.

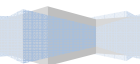
Toutefois, l'adoption par le gouvernement des textes de réorganisation des ministères et celui de l'économie et des finances en particulier ainsi que le renforcement des capacités restent un défi important. En effet, le décret relatif à cette réorganisation a fait l'objet d'une première lecture en Conseil des Ministres.

Les difficultés d'ordre financier et matériel ont aussi influencé négativement la mise en œuvre des réformes. Malgré les efforts du gouvernement pour doter les services du département des ressources pour la mise en œuvre de certaines mesures prioritaires, les besoins restent encore énormes. D'où la nécessité de rechercher des financements auprès des partenaires techniques et financiers. Le Gouvernement lance un appel aux Partenaires Techniques et Financiers pour soutenir les réformes de la gestion des finances publiques entreprises par le Gouvernement.

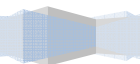
Par ailleurs, les ministères et institutions vont consolider leurs activités de réformes au cours de l'année 2011. L'accélération de ces réformes au cours des prochaines années permettra au Togo de se hisser au rang de pays émergents.

**6. ANNEXE : PLAN D’ACTIONS DE LA REFORME DE LA GESTION DES FINANCES
PUBLIQUES ACTUALISE SUR LA PERIODE 2011-2013**

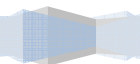
Plan d'Actions de Mise en œuvre de la Réforme de Gestion des Finances Publiques		Structure Responsable	Échéance	2011	2012	2013
Programme 1: Cadre juridique des finances publiques Objectif: Disposer d'un cadre juridique normalisé permettant de répondre aux soucis de la bonne gouvernance Résultats attendus: Le cadre juridique conforme aux standards internationaux et communautaires						
1.1.1	Transposer les directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques dans l'ordonnancement juridique national	DB/DGTCP/DE/DF/DCF	2011	X		
1.1.2	Elaborer des textes d'application des directives de l'UEMOA relatives à la gestion des finances publiques	DB/DGTCP/DE/DF/DCF	2012	X	X	
1.1.3	Prendre un texte réglementaire pour limiter les délais de paiement	DGTCP/DFCEP/DF/DCF	2012	X	X	
1.1.4	Adopter un nouveau décret portant organisation du MEF	SG	2011	X		
1.1.5	Actualiser les textes régissant la comptabilité matière des biens de l'Etat	MEF/DMTA/DCF	2012	X	X	
1.1.6	Mettre en application le décret N°2002-028/PR du 02 avril 2002 portant réorganisation de la Direction de la Dette Publique	MEF/ DGTCP/DDP	2011	X		
1.1.7	Poursuivre l'élaboration et l'adoption des autres textes d'application de la loi sur les marchés publics	CNCS/ARMP/DNCMP	2012	X	X	
1.1.8	Rendre opérationnels les postes de régisseurs et de receveurs des régies de recettes	DGTCP/DGI/DGD	2011	X		
1.1.9	Actualiser les textes relatifs à la gestion des exonérations	DGI, DGD	2012	X	X	
1.1.10	Adopter en conseil des ministres le nouveau code de la douane	DGD	2011	X		
1.1.11	Adopter un nouveau code des investissements qui simplifie les procédures	MI/MEF/MC	2011	X		
1.1.12	Elaborer et adopter une politique nationale de lutte contre la corruption	MEF/MJ	2012	X	X	
1.1.13	Rédiger une instruction sur les délais et dates de transmission des données comptables	DGTCP	2011	X		
1.1.14	Rédiger une disposition à inclure dans la loi de finances créant le compte spécial du trésor sydonia cotecna	DGTCP/DGD	2012	X		
1.1.15	Elaborer les textes portant attributions, organisation et fonctionnement des directions générales après la prise du décret portant AOF du MEF	CAB/MEF	2011	X		



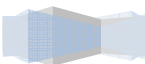
1.1.16	Elaboration du statut particulier du corps de contrôleurs financiers	DCF	2011	X		
Programme 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources Objectifs: Assurer le financement des politiques publiques Résultats attendus: La mobilisation des ressources intérieures et extérieures est efficace et permet de financer les dépenses dans le respect de l'équilibre budgétaire						
sous programme 2.1: Mobilisation des ressources intérieures						
2.1.1	Elaborer une politique de contrôle fiscal	DGI/DGD	2012	X	X	
2.1.2	Augmenter le nombre de taxation d'office	DGI	2013	X	X	X
2.1.3	Réduire le taux de défaillance déclarative	DGI	2011	X		
2.1.4	Augmenter le nombre d'entreprises moyennes fiscalisées	DGI	2012	X	X	
2.1.5	Créer une brigade mixte impôt douane de recherche et de renseignement	DGI/DGD	2012	X	X	
2.1.6	Rendre obligatoire tous les dédouanements à travers Cotecna	DG	2012	X	X	
2.1.7	Renforcer le système d'apurement des opérations de transit	DGD	2012	X	X	
2.1.8	Renforcer la lutte contre la fraude douanière	DGD	2012	X	X	
2.1.9	Mettre en place un code d'éthique de la DGI	DGI	2012	X		
2.1.10	Mettre en place un IFU pour les contribuables	DGI, DGD	2011	X		
2.1.11	Mettre en place un guichet unique du commerce extérieur	MC/DGI/DGD	2012	X	X	
2.1.12	Faciliter la Création des postes à contrôles juxtaposés au niveau des frontières	CAB/MEF/DGD	2012	X	X	
2.1.13	Mettre en place une comptabilisation des recettes fiscales (DGI) et douanières (DGD) en partie double en conformité avec les dispositions du plan comptable de l'Etat	DGI/DGD/DGTCP	2011	X		
2.1.14	Poursuivre la mise à disposition du public de manière régulière le rapport sur la réconciliation des recettes des ventes ainsi que les redevances et taxes du secteur des phosphates, conformément à cet aspect des critères de l'ITIE, en l'occurrence un rapport annuel récent	DGD/DGI/DGTCP	2012	X	X	
2.1.15	Mettre en ligne les formulaires de déclaration de revenus	DGI/DGD	2012	X	X	
2.1.16	Promouvoir la pratique de recours juridiques à l'encontre des décisions	DGD/DGI/DGTCP	2012	X	X	



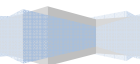
	des administrations fiscale et douanière					
2.1.17	Promouvoir le paiement par virements bancaires	DGD/DGI/DGTCP	2012	X	X	
2.1.18	Valoriser le civisme fiscal par la communication	DGD/DGI/DGTCP	2012	X		
2.1.19	Verser les recettes recouvrées sur le compte du trésor à la BCEAO tous les deux jours	DGD/DGI/DGTCP	2011	X		
2.1.20	Mettre en œuvre le code des douanes	DGD	2012	X	X	
2.1.21	Produire mensuellement le rapport des recouvrements par rapport aux émissions	DGI	2011	X		
2.1.22	Elaborer un modèle performant de prévision des recettes pour chacune des régies financières	DGI/DGD/DGTCP	2012	X	X	X
2.1.23	Mettre en place un système de suivi des ressources perçues par les services	DGTCP/DB	2012	X		
2.1.24	Entreprendre une étude sur la réforme de la procédure d'obtention des titres fonciers et des mutations – organiser la concertation avec le secteur privé et mettre en œuvre les recommandations.	DGI/MEF/MUH	2012	X	X	
2.1.25	Supprimer (éventuellement en 2 étapes) la taxe sur salaires de 7%; la remplacer par une contribution de 2% (y compris les entreprises de la ZF et celles du Code des investissements) de la masse salariale à verser au FNAFPP (après sa réforme) ; manque à gagner à chiffrer	DGI/MEF/METFP	2012	X	X	
2.1.26	Mener une étude pour l'opportunité de la réforme des textes de l'assiette de la Taxe Professionnelle Unique (TPU sur la base d'un système indiciaire fondé sur la nature des activités et sur des indices physiques objectifs et facilement vérifiables).	DGI/MEF	2012	X	X	
2.1.27	Créer un centre avec guichet unique pour tous les organismes concernés par les transactions au port, accroître les heures de service et arrêter de charger des heures supplémentaires pendant les heures normales	DGD/PAL/MCPSP/MT	2012	X	X	
2.1.28	Etudier la possibilité des GPS pour faire la surveillance des mouvements de camions	DGD/CCIT	2012	X	X	
2.1.29	Mettre en œuvre le code d'éthique de la DGD	DGD	2011			



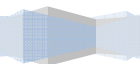
sous programme 2.2: Mobilisation des ressources extérieures						
2.2.1	Elaborer un cadre général des appuis budgétaires	SP-PRPF	2011	X		
2.2.2	Systématiser l'analyse de la viabilité de la dette	DGTCP/DDP	2011	X		
2.2.3	Renforcer les capacités du CNDP et associer la DDP aux négociations d'accords et conventions	DGTCP/DDP/CNDP	2012	X	X	
2.2.4	Elaborer un manuel de procédures pour la gestion de l'aide	MPDAT/MEF	2012	X	X	
Programme 3: Prévision, programmation et exécution budgétaire Objectif: disposer d'un cadrage budgétaire crédible et fiable et mettre en place un circuit performant de l'exécution de la dépense Résultats attendus: La programmation des dépenses est basée sur des prévisions réalistes et le circuit de la dépense est fluide						
sous programme 3.1: Cadrage macroéconomique						
3.1.1	Améliorer le modèle de cadrage macroéconomique Precomat	DE	2011	X		
3.1.2	Former les agents de la DE à la prévision et à l'utilisation du modèle Precomat	DE	2011	X		
3.1.3	Produire les comptes nationaux 2008	DGSCN/DE	2011	X		
3.1.4	Poursuivre la production des notes de conjonctures dans le délai réglementaire	DE	2012	X	X	
3.1.5	Poursuivre la production du tableau de bord de l'économie dans le délai réglementaire	DE	2012	X	X	
3.1.6	Mettre en œuvre la Loi Statistique (Instituer et opérationnaliser l'INSED)	DGSN/MPDAT	2012	X	X	
sous programme 3.2: Programmation budgétaire						
3.2.1	Renforcer le processus d'élaboration et de mise à jour du CBMT	DB, DGPDAT, ST-DSRP, SPRPF	2013	X	X	X
3.2.2	Adopter par décret le calendrier budgétaire	DB	2011	X		
3.2.3	Renforcer les capacités d'analyse et d'arbitrage de la DB	DB	2012	X	X	
3.2.4	Produire un guide d'élaboration et de mise à jour des politiques sectorielles assorties de plan d'actions pour tous les ministères	DGPDAT/DB/ministères concernés	2012	X	X	
3.2.5	Respecter strictement le calendrier de préparation et de transmission du	DB	2011	X		



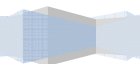
	budget à l'Assemblée Nationale					
3.2.6	Elaborer une stratégie d'implantation du budget programme	SP-PRPF/DB	2012	X		
3.2.7	Produire des CDMT sectoriels pour les secteurs de l'eau et assainissement, infrastructures, communication, environnement, MEF	DB, SP-PRPF, MEAHV, MTPT, MERF, MEF, MC, MPDAT	2013	X	X	X
3.2.8	Former les agents de la DPD, DB, DF, DFCEP, DCF et les sectoriels à l'analyse budgétaire	DPD, DB, DF DFCEP, DCF	2011	X		
3.2.9	Adopter le projet de loi de finances sur la base des plafonds sectoriels du CDMT global conforme aux priorités du DSRP-C	DB, ST-DSRP	2012	X	X	
3.2.10	Répartir les dépenses communes entre les ministères	DB	2012	X	X	
3.2.11	Améliorer la classification fonctionnelle du budget	DB	2012	X	X	
sous programme 3.3: Exécution budgétaire						
3.3.1	Entreprendre une étude en vue d'alléger le circuit de la dépense	DB/DCF/DGTCP/DF/DFCEP	2013	X	X	X
3.3.2	Actualiser le manuel de procédure d'exécution de la dépense publique	DB/DF/DCF/DGTCP/DFCEP	2012	X		
3.3.3	Communiquer systématiquement aux administrateurs de crédits, la situation des rejets à tous les stades de la dépense	DGTCP/DF/DCF/DFCEP	2011	X		
3.3.4	Unifier le circuit d'exécution du budget de l'Etat	DB/DF/DFCEP/DCF	2012	X	X	
3.3.5	Adopter un décret réglementant strictement et limitant l'utilisation des procédures exceptionnelles	CAB/MEF, PM, Ministères sectoriels	2011	X		
3.3.6	Mettre en place un groupe de travail pour l'élaboration d'un plan d'action pour la déconcentration de l'ordonnancement	CAB/MEF	2011	X		
3.3.7	Assainir le fichier du personnel de l'Etat	MEF/MFPRA	2011	X		
3.3.8	Améliorer le processus et mettre en place les outils de suivi d'exécution des investissements	DFCEP, DPD DB Ministères sectoriels	2012	X	X	
3.3.9	Assurer progressivement la cohérence de l'exécution budgétaire avec la composition du budget voté et réduire l'écart entre les dépenses exécutées et les dépenses votées à 5 % des dépenses votées	DB/DFCEP/SIGFIP/DF/DCF	2013	X	X	X



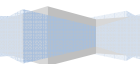
3.3.10	Assurer le suivi des dépenses de lutte contre la pauvreté selon la classification fonctionnelle	DB	2012	X	X	
3.3.11	Sécuriser l'exécution des dépenses prioritaires	DF/DCF/DB/DGTCP	2011	X		
3.3.12	Former les responsables financiers des communes et des préfectures à la gestion budgétaire et financière des collectivités locales	DGTCP/MAT	2011	X		
3.3.13	Réduire les délais de mandatement et délégation de crédits pour la transmission des fonds aux régisseurs et payeurs	DGTCP/DF/DCF	2013	X	X	X
3.3.14	Réduire les délais de transmission et de traitement des pièces justificatives entre les régisseurs et les services centraux	DGTCP	2012	X	X	
3.3.15	Former les ordonnateurs et gestionnaires des EPN en finances publiques	DGTCP/DF	2012	X	X	
3.3.16	Améliorer l'émission des titres de recettes des EPN	DGTCP/DF/DCF	2012	X	X	
3.3.17	Evaluer le fonctionnement du FNAFPP et son financement, mettre à la disposition du Fonds l'intégralité des ressources collectées au titre des prélèvements pour la taxe d'apprentissage	METFP/MEF	2011	X		
sous programme 3.4: Gestion de la trésorerie						
3.4.1	Mettre en place un système de gestion prévisionnelle de la trésorerie	DGTCP	2011	X		
3.4.2	Réduire le nombre de compte de l'Etat dans le système bancaire	DGTCP	2012	X	X	
3.4.3	Mettre en place le compte unique du trésor	DGTCP	2012	X	X	
3.4.4	Consolider au moins chaque mois le solde de trésorerie	DGTCP	2012	X	X	
3.4.5	Mettre en place un système de suivi de la dette et des garanties	DGTCP/DDP	2012	X	X	
3.4.6	Réunir chaque semaine le comité technique de trésorerie	DGTCP	2012	X	X	



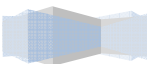
3.4.7	Faire l'état des comptes des projets ouverts à la demande des PTF	DGTCP	2012	X	X	
3.4.8	Rédiger un manuel de procédures sur la gestion de la dette	DGTCP(DDP)/CNDP	2012	X	X	
3.4.9	Faire la réconciliation des données relatives aux arriérés intérieurs et extérieurs	DGTCP/DDP	2012	X	X	
3.4.10	Introduire l'élaboration de plans d'engagement au niveau des départements ministériels avant fin janvier de chaque année	Tous ministères/CAB/MEF	2013	X	X	X
Programme 4: Renforcement du contrôle Objectif: Réduire les risques liés à la gestion des finances publiques Résultats attendus: Le système de contrôle est efficace et conforme aux standards internationaux						
sous programme 4.1: Contrôle interne						
4.1.1	Rédiger un guide de contrôle a priori des opérations courantes	DCF	2012	X	X	
4.1.2	Elaborer un guide de Contrôle des marchés publics	/DNCMP, IGF, DCF	2012	X	X	
4.1.3	Former les agents de la DCF en contrôle lié à la gestion informatisée des dépenses	DCF	2012	X	X	
4.1.4	Exécuter le programme de renforcement des capacités de la DCF	DCF	2012	X	X	
4.1.5	Formation en planification des contrôles selon l'approche par les risques	IGF	2011	X		
4.1.6	Former les agents de l'IGE et de la DNCMP au contrôle et à l'audit des marchés publics	IGE/DNCMP	2011	X		
4.1.7	Former les agents de l'IGF et de l'IGE à l'audit et à l'analyse des performances	IGF, IGE	2012	X	X	
4.1.8	Renforcer les capacités de l'IGT	DGTCP	2012	X	X	
4.1.9	Mettre en place un dispositif d'archivage et de suivi des recommandations des rapports de l'IGF et de l'IGE	MEF/IGF/IGE	2012	X	X	
4.1.10	Renforcer les effectifs de l'IGF et de l'IGE en inspecteurs et vérificateurs	CAB Présidence/MEF	2011	X		
4.1.11	Formaliser la coordination entre les différentes structures de contrôle	IGF/IGE	2011	X		
4.1.12	Transmettre les rapports de l'IGE et de l'IGF à la Cour des Comptes	IGF/IGE	2011	X		
4.1.13	Révision des textes régissant l'IGE	IGE/CAB PR				



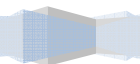
4.1.14	Elaboration et adoption d'un statut particulier du personnel de l'IGE	IGE/CAB PR				
sous programme 4.2: Contrôle externe						
4.2.1	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2008	CC	2012	X	X	
4.2.2	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2009	CC	2012	X	X	
4.2.3	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2010	CC	2012	X	X	
4.2.4	Produire et publier le rapport de la cour des comptes pour l'exercice 2011	CC	2012	X	X	
4.2.5	Exécuter le programme de formation de la cour des comptes	CC	2012	X	X	
4.2.6	Accélérer l'installation complète de la Cour des Comptes	PR /PM/MFPRA/MEF/S P-PRPF/CC	2012	X	X	
4.2.7	Former la Commission des Finances de l'AN à l'examen de la loi de règlement	AN	2012	X	X	
4.2.8	Mettre progressivement en place une administration de soutien à l'AN	AN	2011	X		
4.2.9	Produire et publier les rapports annuels de la commission d'audit des auditeurs	CAA	2013	X	X	X
4.2.10	Auditer les entreprises publiques par des cabinets indépendants et mettre en place un dispositif de suivi de leur recommandation	SP-PRPF	2012	X	X	
4.2.11	Envoyer les rapports trimestriels d'exécution du budget à l'AN	CABMEF/DF/DFCEP/DC F	2011	X		
Programme 5: Informatisation des services financiers Objectif: Rendre l'administration financière plus performante, plus transparente, plus fiable avec les TIC Résultats attendus: Le système d'information intégré de gestion des finances publiques est performant et permet un suivi en temps réel de la gestion						
sous programme 5.1: Schéma directeur informatique						



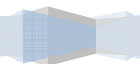
5.1.1	Elaborer un schéma directeur informatique du MEF	Cellule informatique	2011	X		
5.1.2	Créer et opérationnaliser une direction en charge des services informatiques du MEF	CAB/SG	2012	X	X	
5.1.3	Créer un comité de Pilotage de l'informatisation .Réactualiser les textes et redynamiser le comité de pilotage	CAB	2011	X		
5.1.4	Recruter les informaticiens.	CAB	2012	X	X	
5.1.5	Finaliser le module comptabilité du SIGFiP. Transfert des données de Foxpro à SIGFiP	SP-PRPF/SIGFIP	2011	X		
5.1.6	Activer un module d'aide à la gestion des marchés publics.	SP-PRPF/SIGFIP	2011	X		
5.1.7	Créer une interface entre le SIGFiP et le SYGADE. Donner des instructions et responsabiliser pour que les termes de références soient établis.	SP-PRPF/SIGFIP	2012	X	X	
5.1.8	Créer une interface entre le SIGFiP et le SYDONIA. . Donner des instructions et responsabiliser pour que les termes de références soient établis.	SP-PRPF/SIGFIP	2012	X	X	
5.1.9	Mettre en place un fichier unique solde-fonction publique et une interface avec le fichier de la CRT. Donner des instructions et responsabiliser pour que les termes de références soient établis.	SIGFIP/DGIPE/DF/CRT	2012	X	X	
5.1.11	Elaborer un programme d'équipement en matériel informatique pour l'administration financière.	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.12	Créer une interface entre SIGFiP et SIGMAP	SIGFiP	2012	X	X	
5.1.13	Création d'une plateforme d'échange d'information entre DGTC/DGI/DGD	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.14	Etendre le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) dans les ministères prioritaires et dans toutes les préfectures	SIGFIP	2012	X	X	
5.1.15	Former/Renforcer périodiquement les utilisateurs des logiciels métiers	SIGFIP/DGI/DGD/DGTC P	2012	X	X	



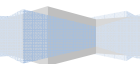
5.1.16	Mise en œuvre du système de management de la qualité	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.17	Assurer la maintenance du système de management de la sécurité de l'information	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.18	Améliorer et étendre l'intranet au MEF	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.19	Renforcer le système anti viral du MEF	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.20	Rechercher un financement pour la formation des agents du MEF sur les outils bureautiques	Cellule informatique	2012	X	X	
5.1.21	Intégrer dans le SIGFIP la nomenclature des pièces justificatives des dépenses	DGTCP/Cellule informatique	2012	X	X	
sous programme 5.2: Archivage électronique						
5.2.1	Entreprendre une étude sur la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED)	SG	2012	X	X	
5.2.2	Acquérir un logiciel de gestion électronique des archives	DAC	2012	X	X	
5.2.3	Etudier les conditions de dématérialisation de l'administration financière	Cellule informatique	2012	X	X	
5.2.4	Adapter les textes à l'archivage électronique	SG	PM			X
Programme 6: Marchés publics						
Objectif: Garantir la transparence dans l'exécution des programmes et politiques publics						
Résultats attendus: Les passations des marchés publics sont efficaces et transparentes						
6.1	Achever l'Opérationnalisation de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics	ARMP	2011	X		
6.2	Publier chaque mois dans un journal sur les marchés publics ou sur un site web du gouvernement, les avis d'appels d'offres, les adjudications de marchés et un résumé de tous les contrats signés, y compris les contrats de gré à gré et les concessions publiques.	ARMP/DNCMP/SP-PRPF	2012	X	X	
6.3	Accélérer l'institution dans tous les ministères la préparation avant la fin du mois de janvier de chaque année des plans de passation des marchés	DNCMP/ARMP	2012	X	X	



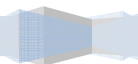
	publics					
6.4	Finaliser la création du système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP)	ARMP/CI/CNCS/DNCMP	2012	X	X	
6.5	Développer et mettre en œuvre des modules de formation pour les acteurs du système de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP	2012	X	X	
6.6	Elaborer les documents types de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP/DFCEP/DCF	2011	X		
6.7	Elaborer les manuels de procédures de passation des marchés publics	ARMP/DNCMP/DFCEP/DCF	2011	X		
6.8	Elaborer les guides de contrôle des marchés public	ARMP/DNCMP/DFCEP/DCF	2012	X	X	
6.9	Accélérer la formation des acteurs sur le système de passation de marchés publics	ARMP/DNCMP	2012	X	X	
Programme 7: Déconcentration de l'administration financière à mener de concert et accompagnement de la décentralisation Objectif: rapprocher l'administration financière de la population Résultats attendus: La responsabilité des acteurs est renforcée à toutes les étapes de la dépense et de la recette						
7.1	Déconcentrer le contrôle financier dans les 5 régions Cf.	DCF	2012	X	X	
7.2	Déconcentrer la direction des finances dans les 5 régions	DF	2012	X	X	
7.3	Renforcer les services du trésor en effectif qualifié et en moyens	CAB MEF/DAC	2012	X	X	
7.4	Déconcentrer la Direction du Budget dans les 5 régions	CAB MEF/DB	2013	X	X	X
7.5	Adopter les textes de transfert de compétence aux collectivités	MEF/MATDCL	2012	X	X	



	territoriales					
7.6	Former les ordonnateurs, les comptables, les responsables financiers des communes et préfectures à la gestion budgétaire, à l'analyse des documents comptables et financiers des collectivités territoriales	DGTCP/MATDCL	2011	X		
Programme 8: Améliorer le système de comptabilité de l'Etat et la restitution des données de l'exécution budgétaire Objectif: Rendre compte au public et piloter les finances publiques Résultats attendus: Les données sur l'exécution budgétaire et comptable sont disponibles à bonne date, fiables et exhaustives						
sous programme 8.1: reddition des comptes						
8.1.1	Elaborer des manuels de procédures comptables au profit de chaque catégorie de comptable public (comptable du trésor, des administrations financières, des postes diplomatiques et consulats généraux, de la dette publique et des investissements financés sur ressources extérieures). Elaborer les termes de référence permettant de recruter les experts à cet effet.	DGTCP	2012	X	X	
8.1.2	Réduire les délais de production de la balance générale des comptes de l'Etat.	DGTCP	2011	X		
8.1.3	Régulariser régulièrement les comptes d'attente et d'avance. Création d'un cadre de concertation DGI / DGTCP/DGD	DGTCP	2011	X		
8.1.4	Produire les comptes de gestion annuelle des comptables publics et les soumettre à la cour des comptes. Poursuivre la formation des comptables publics en milieu déconcentré	DGTCP	2011	X		
8.1.5	Produire les comptes administratifs annuels des ordonnateurs	DF	2011	X		
8.1.6	Poursuivre la production du projet de loi de règlement	DB/DGTCP/DF	2012	X	X	
8.1.7	Former les comptables à la tenue de la comptabilité et à la reddition des comptes	DGTCP	2011	X		
8.1.8	Réglementer la comptabilité matières de l'Etat	DCF/DMTA/DGTCP	2011	X		



8.1.9	Rechercher des financements pour la formation des comptables des EPN à la comptabilité SYSCOA	DGTCP	2012	X	X	
8.1.10	Améliorer la production des documents comptables et financiers des EPN	DGTCP	2012	X	X	
8.1.11	Produire une analyse sur la situation du patrimoine de l'Etat	DGTCP/OPITE/DGI/	2013	X	X	X
sous programme 8.2: outils de pilotage						
8.2.1	Elaborer le Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) suivant le Manuel de Statistique des Finances Publiques (MSFP) du FMI de 2001	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012	X	X	
8.2.2	Automatiser la production du TOFE	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2013	X	X	X
8.2.3	Automatiser la production du tableau de bord de la gestion budgétaire	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2013	X	X	X
8.2.4	Réduire le délai de production du TOFE et du Tableau de bord	DE/SP-PRPF/DG-TCP	2012	X	X	
8.2.5	Poursuivre la production annuelle du rapport d'exécution du PIP	DFCEP	2011	X		
Programme 9: Renforcement des capacités						
Objectif: Disposer de ressources humaines permettant de répondre au besoin de l'administration						
Résultats attendus: L'administration financière dispose de personnel étoffé et compétent						
9.1	Poursuivre l'étude d'évaluation des capacités	DAC	2012	X	X	
9.2	Poursuivre l'élaboration du programme de renforcement des capacités	DAC	2012	X	X	
9.3	Poursuivre la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités	DAC	2012	X	X	
9.4	Former les agents à l'utilisation optimale de l'outil informatique	TOUS LES SERVICES	2013	X	X	X
9.5	Former les agents sur l'appropriation des nouvelles directives de	DCF	2011	X		



	l'UEMOA					
9.6	Former les agents sur les techniques de contrôle de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	DCF	2013	X	X	X
9.7	Equiper la DCF en matériels informatiques pour l'organisation du travail, la célérité et l'efficacité du contrôle	DCF	2013	X	X	X
9.8	Recrutement et formation d'au moins quarante (40) agents titulaires d'une maîtrise dans le cadre de la déconcentration de la DCF	DCF	2013	X	X	X
9.9	Former les administrateurs de crédits et leurs comptables	DCF	2013	X	X	X
9.10	Mener une étude sur la possibilité de création d'un corps de contrôleurs financiers avec une formation diplômante spécialisée	DCF	2013	X	X	X

