

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

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

**REPUBLIQUE TOGOLAISE**  
**Travail-Liberté-Patrie**  
-----

**RAPPORT DE L'ATELIER DE LA REVUE NATIONALE  
DE LA PERFORMANCE DES REFORMES A FIN  
DECEMBRE 2018 DANS LES MINISTERES ET  
INSTITUTIONS DE L'ETAT**

**Mai 2019**

Le 07 mai 2019, l'Hôtel Sancta Maria à Lomé a servi de cadre à l'atelier de la revue nationale de la performance des réformes à fin décembre 2018 dans les ministères et institutions de l'Etat. Organisé par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers le Secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP SPRPF), l'atelier a connu la participation des membres du Gouvernement, des membres du corps diplomatique, des partenaires techniques et financiers, des chefs traditionnels, des directeurs de cabinet des ministres, des secrétaires généraux des ministères, des représentants des collectivités territoriales, des membres du comité de suivi des réformes, des points focaux et correspondants thématiques des départements ministériels et institutions de l'Etat, des organisations syndicales et de la Société civile et du Secteur privé.

Le présent rapport du déroulement des travaux de l'atelier est structuré en trois (03) parties : (i) la cérémonie d'ouverture, (ii) les présentations des réformes opérées et (iv) la cérémonie de clôture.

### **1. La cérémonie d'ouverture**

La cérémonie d'ouverture a été présidée par M. Sani YAYA, Ministre de l'économie et des finances. Elle a été marquée par deux interventions : l'allocution de Mme Hawa CISSE WAGUE, Représentante Résidente de la Banque mondiale et le discours d'ouverture du ministre de l'économie et des finances.

Dans son intervention, la Représentante Résidente de la Banque Mondiale au Togo a réitéré l'engagement de son Institution aux côtés des autorités togolaises pour appuyer la mise en œuvre des réformes, notamment l'assainissement du cadre macroéconomique, le renforcement de la gouvernance économique, l'amélioration du climat des affaires dans le but de soutenir l'atteinte des objectifs du Plan national de développement (PND). Elle a en outre, félicité les autorités togolaises pour les résultats enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des réformes, lesquels ont abouti à deux opérations d'appuis budgétaires en 2017 et en 2018 pour un montant d'environ 92 millions de dollars US.

Par ailleurs, elle a salué les efforts du Gouvernement qui ont permis d'améliorer les conditions de recouvrement des taxes, l'utilisation du guide d'évaluation des projets d'investissements publics (PIP) et leur inclusion dans le processus budgétaire de l'Etat ainsi que la publication de la stratégie de gestion de la dette.

Dans son discours d'ouverture, le Ministre de l'Economie et des Finances, a remercié les participants pour avoir répondu nombreux à cette 9<sup>ème</sup> revue annuelle de mise en œuvre des réformes des différents départements ministériels et institutions dont l'objectif est d'évaluer les performances réalisées au cours de l'année 2018 en matière des réformes.

Selon le ministre, ces revues permettent, non seulement, de présenter la performance des réformes mais également d'identifier les forces et les faiblesses rencontrées afin de proposer des mesures correctives. Il a souligné que l'assainissement des finances publiques, la stabilité du

cadre macroéconomique, les réformes structurelles, l'amélioration du climat des affaires et la gouvernance économique sont les principaux piliers nécessaires à la réussite du PND lancé officiellement le 04 mars 2019 par le Chef de l'Etat, Son Excellence Faure Essozimna GNASSINGBE. Il a salué à cet effet les efforts ayant permis au Togo de respecter les indicateurs macroéconomiques, l'amélioration de l'indice de perception de la corruption passant du 156<sup>ème</sup> rang en 2018 au 137<sup>ème</sup> en 2019.

Poursuivant son discours, il a indiqué qu'au terme de l'année 2018, 128 activités de réformes ont été performantes sur un total de 185 programmées et mesurées par la méthodologie de la valeur acquise, soit un taux de réalisation de 69,2%. Aussi, a-t-il souligné que sur les 104 activités de réformes évaluées suivant le taux d'exécution physique, 56 ont été efficaces, soit un taux de réalisation de 54%. Pour clôturer son discours, Monsieur Sani YAYA, a souhaité plein succès aux travaux.

## **2. Présentation des résultats réalisés**

### **2.1. Présentation de la synthèse des réformes**

L'évaluation globale de la performance des réformes dans les départements ministériels et institutions de l'Etat à fin décembre 2018 a été présentée par M. Mongo AHARH-KPESSOU, Secrétaire permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers (SP-PRPF). Dans sa présentation, il a d'abord relevé les principales réformes réalisées en 2018, à savoir : (i) la mise en œuvre, avec succès, des mesures de réformes au titre du programme Facilité Elargie du Crédit (FEC) conclu avec le Fonds Monétaire International (FMI) ainsi que d'autres Partenaires Techniques et Financiers tels que la Banque mondiale, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement (BAD), (ii) la poursuite de la réforme du budget programme à travers notamment l'élaboration du budget programme de l'Etat 2019-2021, sa présentation en Conseil des ministres et son dépôt à l'Assemblée nationale avec débat sans vote, l'élaboration des avant-projets de textes sur les responsables de programme, le fonctionnement des directions des affaires administratives et financières (DAAF) et des directions de la planification et du suivi-évaluation (DPSE), la poursuite des travaux informatiques dans le cadre de l'exécution du budget de l'Etat en mode programme, le renforcement du pilotage de la trésorerie de l'Etat par l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT), (iii) la poursuite des travaux pour la mise en place de la comptabilité patrimoniale, (iv) la poursuite des travaux de mise en place du cadastre fiscal de Lomé, (v) l'élaboration du manuel d'évaluation ex ante de sélection, d'hierarchisation et de programmation des investissements publics, (vi) l'adoption d'un nouveau calendrier budgétaire intégrant les innovations du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques, (vii) la prise du décret fixant de nouveaux seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics, (ix) le vote de la loi sur la décentralisation en janvier 2018 qui prend en compte le transfert des compétences et des ressources, (ix) l'adoption en cours du projet de loi relative à la promotion des énergies renouvelables, etc.

Ensuite, le Secrétaire Permanent a rappelé que deux (02) outils ont été utilisés pour l'évaluation de ces réformes. Il s'agit de la méthodologie de la valeur acquise et de la méthode du taux d'exécution physique des activités.

Enfin, il a souligné que les principales difficultés rencontrées sont relatives à l'absence de structures de planification et de suivi-évaluation dans certains départements ministériels/institutions de l'Etat rendant difficiles la planification, la programmation, la budgétisation, le suivi et l'évaluation des réformes, l'insuffisance des moyens financiers et humains nécessaires pour la mise en œuvre efficace des activités de réformes et l'insuffisance de la responsabilisation du personnel des ministères dans la reddition des comptes.

En perspective, le Secrétaire permanent a relevé : (i) la poursuite des travaux de consolidation du budget programme de l'Etat, (ii) la finalisation des travaux informatiques pour la prise en charge du budget programme de l'Etat, (iii) la refonte des organigrammes des ministères et institutions adaptés aux budgets programmes, (iv) la mise en place du Guichet unique des titres fonciers, (v) l'accélération des mesures de réformes dans le cadre du climat des affaires, (vi) la poursuite de l'adoption des autres textes relatifs aux corps de contrôle (Cour des Comptes, Inspection Générale des Finances, Inspection Générale de l'Etat, Inspection Générale du Trésor), aux responsables de programme, aux directeurs des affaires administratives et financières, aux directions de planification et du suivi évaluation.

## **2.2. Présentation de l'évaluation de la performance des réformes dans les ministères/institutions de l'Etat**

Au cours de cette séquence, chaque point focal chargé du suivi des réformes a présenté la situation de la mise en œuvre des réformes en 2018 dans son ministère/institution. Au total, 22 présentations ont été faites.

Les principales difficultés soulevées par les points focaux chargé du suivi des réformes ont porté sur : l'insuffisance des ressources humaines et financières des ministères et le retard accusé dans la révision des organigrammes des départements ministériels et institutions de l'Etat.

Les présentations ont été suivies d'échanges qui ont permis aux participants de poser des questions d'éclaircissement et de faire des propositions pour améliorer la conduite des réformes dans les ministères et institutions de l'Etat.

De façon générale, les observations des participants ont porté sur :

- l'évaluation des besoins en ressources humaines de chaque ministère/institutions et la transmission de la situation aux autorités compétentes pour suite à donner ;
- la nécessité d'intensifier le processus enclenché pour la dotation des départements ministériels/institutions en ressources humaines qualifiées à travers l'organisation des concours sectoriels ;

- la possibilité pour les ministères/institutions n'ayant besoin de recruter un effectif important de faire des recrutements groupés ;
- l'accélération du processus d'adoption des textes portant attributions, organisation et fonctionnement des DAAF et des DPSE, des textes fixant les règles régissant la fonction de responsable de programme, etc.

### **Questions spécifiques adressées aux ministères**

#### **- à l'endroit du Ministère de l'eau, de l'équipement rural et de l'hydraulique**

Le ministère de l'eau et de l'hydraulique villageoise a été interpellé sur la fermeture des bornes fontaines notamment dans la ville de Lomé.

Dans sa réponse à cette question, le point focal chargé du suivi des réformes dudit ministère a expliqué aux participants que le ministère s'est déjà engagé dans la résolution de ce problème en concédant la gestion de ces bornes fontaines aux opérateurs privés. Il a rappelé que cette approche a été expérimentée avec succès dans la ville de Dapaong et sera élargie dans d'autres villes.

#### **- à l'endroit du Ministère des mines et des énergies**

Le ministère des mines et de l'énergie a été interpellé sur l'absence des mesures de réformes sur le secteur des mines dans le plan de travail et budget annuel (PTBA) 2018 des réformes du ministère.

Selon le point focal du ministère, l'absence de mesures de réformes sur le secteur des mines dans le PTBA 2018 du ministère n'est qu'une question de planification. Il a affirmé que la matrice triennale 2018-2020 du ministère contient des mesures de réformes du secteur de l'énergie et que celles-ci seront programmées à partir de cette année 2019.

#### **- à l'endroit du Ministère de l'économie et des finances**

Ce ministère a été interpellé sur la durée excessivement longue des formalités d'octroi des titres fonciers au Togo.

Répondant aux participants, le représentant du ministère de l'économie et des finances a expliqué aux participants que des réformes importantes sont en cours et permettront à terme non seulement de réduire à 6 mois le délai de délivrance des titres fonciers mais aussi les formalités y relatives qui passeront de 12 étapes à 5.

#### **- à l'endroit du Ministère du commerce, de l'industrie, du développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale**

Le ministère a été interpellé sur la nécessité de développer le service de métrologie en vue de garantir et maintenir la confiance envers les outils de mesures des produits vendus à la population, entre autres, « pure water ».

- **à l'endroit du ministère de la ville, de l'urbanisme, de l'habitat et de la salubrité publique**

Les participants ont cherché à prendre connaissance des conditions d'éligibilité et des critères d'attribution des logements en cours de construction par le Gouvernement. Le point focal chargé du suivi des réformes du ministère a expliqué que ces informations sont disponibles dans les bureaux qui sont installés sur les différents sites.

- **à l'endroit du ministère des infrastructures et des transports**

Les préoccupations des participants ont concerné l'état déjà dégradé des nouvelles routes construites à Lomé surtout sur le tronçon du Camp FIR.

- **à l'endroit du ministère de la santé et de l'hygiène publique**

A l'endroit de ce ministère, deux questionnements ont été soulevés. Le premier est relatif aux avantages de la contractualisation des centres de santé pour la population et les répercussions que cela peut avoir sur le coût des soins de santé de la population. Le second a porté sur le temps nécessaire à l'effectivité de l'assurance maladie pour tous.

Selon le point focal chargé du suivi des réformes du ministère de la santé, les études sur le processus de mise en œuvre de l'assurance maladie pour tous sont en cours. Quant à la contractualisation, il s'agit d'une meilleure organisation des hôpitaux pour l'efficacité et l'efficacité des interventions sans nécessairement augmenter les prix.

### **3. La cérémonie de clôture**

La cérémonie de clôture a été présidée par M. Mongo AHARH-KPESSOU qui, au nom du ministre de l'économie et des finances, a remercié les participants pour la qualité des échanges et leur ponctualité aux travaux de l'atelier. Pour finir, il a exhorté chacun à s'engager davantage pour la réussite de la mise en œuvre des réformes au Togo et partant, au succès du PND 2018-2022.

**Fait à Lomé, le 07 mai 2019**

#### **Les Rapporteurs :**

Efanam K. SOGBO, Point Focal chargé du suivi des réformes au Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de la Réforme Administrative et de la Protection Sociale ;

Tchozo S. KALAO, Chargé du suivi des réformes des finances publiques, des programmes financiers et des relations avec le FMI au SP-PRPF ;

Mawonunyuié M. KUTSAWA, Chargé des études prospectives et de la planification à la Direction Générale de l'Emploi ;

Kossi A. APELY, Chargé du suivi des réformes et des relations avec l'Union européenne au SP-PRPF.