



LE GROUPE DE LA BANQUE
AFRICAINNE DE DEVELOPPEMENT

RÉPUBLIQUE TOGOLAISE
PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
INSTITUTIONNELLES EN GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE
(PARCI-2)
RAPPORT D'ÉVALUATION

Équipe

Chargé du Programme et Chef d'équipe: M. A. TOTO SAME, Expert Principal en Finances Publiques et Taxation, OSGE.1

Membres de l'Équipe:

- M. S. N'GUESSAN, Spécialiste en Chef en Gouvernance et Cluster Leader, OSGE.1
- M. B. OLLAME, Chargé des Opérations OSGE1
- M. J.K. HOMA WOO, Chargé des Opérations, OSGE.2
- M. M. OULD EI HACEN, Assistant technique, OSGE1
- M. M. KHOALI, Consultant, OSGE.1

-
- **Directeur sectoriel:** M. G. NEGATU, OSGE
 - **Directeur régional:** M. J. LITSE, ORWA
 - **Chef de Division Secteur:** M. C. SANTISO, OSGE.1

Pairs Évaluateurs

- M. A. F. EKPO, Economiste-Pays supérieur, ORWA
- M. G. S. ZOUHON BI, Macroéconomiste principal, OSFU
- M. E. DIARRA Economiste financier principal, OSGE.2
- M. T. HOUEINVO, Macroéconomiste supérieur, OSGE.2
- Mme. N. CONTE, Spécialiste en chef en Acquisitions, SNFO
- M. A COULIBALY, Spécialiste principal en Gouvernance, OSGE.1

Août 2010

TABLE DES MATIÈRES

A. ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES.....	i
B. SIGLES ET ABRÉVIATIONS	ii
C. FICHE DE PROJET	iii
D. RÉSUMÉ DU PROJET.....	iv
E. CALENDRIER D'EXÉCUTION PREVISIONNEL DU PROJET	vii
F. TOGO : CADRE LOGIQUE DU PROJET.....	viii
I- ORIENTATION STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION	1
1.1. Liens entre le projet, la stratégie et les objectifs pays	1
1.2. Justification de l'intervention de la Banque	2
1.3. Coordination de l'aide	3
II- DESCRIPTION DU PROJET	4
2.1. Composantes du projet	4
2.2. Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées.....	8
2.3. Type de projet.....	9
2.4. Coût du projet et dispositifs de financement	9
2.5. Tableaux de calendrier de décaissement par composante et par catégories de dépenses	10
2.6. Zone et bénéficiaires visés par le Projet	11
2.7. Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre.....	11
2.8. Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet	11
2.9. Principaux indicateurs de performance	12
III- FAISABILITÉ DU PROJET.....	12
3.1. Performance économique et financière	12
3.2. Impact environnemental et social.....	13
IV- EXÉCUTION.....	14
4.1. Dispositions d'exécution	14
4.2. Suivi des activités du Projet	15
4.3. Gouvernance.....	16
4.4. Durabilité.....	17
4.5. Gestion des risques.....	17
4.6. Développement des connaissances.....	18
V- CADRE JURIDIQUE.....	19
5.1. Instrument légal.....	19
5.2. Conditions associées à l'intervention de la Banque	19
5.3. Conformité avec les politiques de la Banque	19
VI - RECOMMANDATIONS	19

LISTE DES ANNEXES

Annexe I: Indicateurs socio-économiques comparatifs du pays

Annexe II: Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays

Annexe III: Principaux projets financés par d'autres partenaires au développement du Togo

Annexes IV: Carte administrative du Togo

LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES

Annexe 1 : Description du projet

Annexe 2: Bilan du Plan d'Actions Prioritaires 2006 – PEMFAR

Annexe 3 : Organigramme Fonctionnel D'Exécution Du Projet

Annexe 4 : Liste des biens et services

Annexe 5 : Termes de référence du Chef de Projet

Annexe 6 : Contrat de performance

Annexe 7 : Disposition en matière de passation de marchés

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Composantes du Projet et Actions prévues5

Tableau 2A: Résumé des coûts estimatifs hors taxes du Projet par Composante.....9

Tableau 2B: Coûts du projet par composante et par source de financement10

Tableau 3: Résumé du coût estimatif HT par source de financement 10

Tableau 4: Calendrier d'exécution des dépenses par composante (Millions FCFA)..... 10

Tableau 5: Résumé des coûts du Projet par catégorie de dépenses 10

Tableau 6: Types d'activités à réaliser 16

Tableau 7: Risques et mesures d'atténuation..... 18

A. EQUIVALENCES MONÉTAIRES

Date: juin 2010

Unité monétaire = Franc CFA

1UC = 1,5518 \$EU

1UC = 1,10896 Euro

1UC = 780,923 FCFA

Poids et mesures

Système métrique

Année fiscale

1er janvier - 31 décembre

B. SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ARMP	:	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BM	:	Banque Mondiale
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEP	:	Cellule d'Exécution du Projet
CI	:	Cellule Informatique
DGD	:	Direction Générale des Douanes
DGI	:	Direction Générale des Impôts
DNCMP	:	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
SP-PRPF	:	Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers
DB	:	Direction du Budget
DGTCP	:	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DSPAR-I	:	Document Intérimaire de Stratégie par Pays Axé sur les Résultats
DSRP-C	:	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAD	:	Fonds Africain de Développement
FEF	:	Facilité en Faveur des Etats Fragiles (FEF).
FMI	:	Fonds Monétaire International
FRPC	:	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
PLP	:	Plan de Lutte contre la Pauvreté
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	:	Pays Pauvres Très Endettés
SIGFIP	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIGMAP	:	Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
TDR	:	Termes de Référence
TOFE	:	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UC	:	Unité de Compte
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

C. FICHE DE PROJET

FICHE DU CLIENT

Donataire : République Togolaise
Organe d'exécution : Cellule d'Exécution du Projet (CEP) au Ministère de l'Economie et des Finances
Secteur : Gestion des Finances Publiques

PLAN DE FINANCEMENT

<u>Source</u>	<u>Montant (Millions UC)</u>	<u>Instruments</u>
FAD et FEF	9,21	Dons FAD et FEF
FAD	4,85	
FEF	4,36	
Gouvernement	0,49	Budget Général de l'Etat
Coût total	9,70	

IMPORTANTES INFORMATIONS DU DON FAD/FEF

Monnaie des Dons FAD et FEF	:	Unité de Compte (UC)
Durée	:	3 ans
Principales étapes	:	
- Négociation des Accords de Don	:	2 septembre 2010
- Approbation des Dons	:	29 septembre 2010
- Entrée en vigueur	:	Octobre 2010
- Premier décaissement	:	Décembre 2010
- Achèvement du projet	:	31 Décembre 2013

CALENDRIER PRÉVISIONNEL D'EXÉCUTION DU PROJET

- Approbation de la Note Conceptuelle	:	Janvier 2010
- Évaluation du Projet	:	Juin 2010
- Approbation du Projet	:	29 Septembre 2010
- Mise en vigueur	:	Octobre 2010
- Premier décaissement	:	Décembre 2010
- Achèvement	:	Décembre 2013
- Date limite du dernier décaissement	:	31 Décembre 2013

D. RÉSUMÉ DU PROJET

1- Aperçu général du projet

1. Suite aux quinze années de crise sociopolitique au Togo, l'administration togolaise était obérée par des déficiences institutionnelles, autant organisationnelles que fonctionnelles, et par les contraintes en ressources humaines et matérielles. Dans la perspective d'une normalisation progressive de la situation économique, politique et sociale au Togo, un programme a été élaboré par le gouvernement togolais en vue d'améliorer la gouvernance économique et financière. Ce programme visait à lever les contraintes institutionnelles et structurelles afin de susciter la reprise de la coopération internationale et d'améliorer la transparence dans la gestion des finances publiques.

2. Dans cette perspective, le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI-1) approuvé en juillet 2006, visait à préparer le pays à la reprise de la coopération avec la Banque et les autres partenaires au développement. La priorité du PARCI-1 a été accordée aux structures du Ministère de l'Economie et des Finances en raison de sa forte implication dans le processus de reprise de la coopération. Dans ce contexte, le PARCI-1 a été mis en œuvre avec succès, dans le délai des trois ans qui avaient été arrêtés lors de son évaluation. Le rapport d'achèvement qui a été approuvé en novembre 2009 a relevé que le Projet a fortement contribué à l'amélioration des capacités de gestion de l'administration économique et financière et à la relance de la coopération entre le Togo et l'ensemble des partenaires au développement. En effet, en avril 2008, le FMI a approuvé un programme triennal appuyé par la FRPC et la quasi-totalité des créanciers extérieurs du pays ont apuré ou restructuré leurs créances vis-à-vis du pays.

3. Le PARCI-1 a plus particulièrement accompagné le gouvernement dans la mise en œuvre de son programme de renforcement des capacités des structures de contrôle et de suivi budgétaire. Plus spécifiquement, le PARCI-1 a eu des résultats satisfaisants notamment sur : (i) l'amélioration de la gestion budgétaire en l'occurrence la préparation et exécution du budget, (ii) le renforcement du contrôle a priori, et (iii) le renforcement du dispositif chargé de la préparation du DSRP et du suivi de sa mise en œuvre.

4. Le Togo demeure toutefois un Etat fragile¹ malgré les acquis du PARCI-1 et les progrès accomplis par le pays dans la mise en œuvre de sa politique économique et sociale depuis 2006. La situation fiscale du pays demeure fragile et tendue malgré les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes structurelles visant à améliorer les recettes, dans le cadre de son programme avec le FMI. Bien que le niveau des recettes ait augmenté, passant de 15.6% de PIB en 2008 à 17% de PIB en 2009 et 17.2% de PIB en 2010, force est de constater la persistance des déficits budgétaires de l'ordre de 4% du PIB en moyenne de 2008 à 2010². Par ailleurs, le degré d'endettement extérieur du Togo, estimé à 2,2 milliards USD en valeur nominale³ et 1,8 milliards USD en valeur actuelle nette (72% du PIB), en décembre 2007, est considéré comme insoutenable⁴. Aussi, au-delà de la consolidation nécessaire et indispensable des acquis du PARCI-1, il est désormais important de renforcer l'intégrité du système de gestion des finances publiques et d'améliorer en particulier les capacités de mobilisation des ressources domestiques publiques.

5. L'amélioration de la mobilisation des ressources internes se justifie en effet par la nécessité pour le gouvernement d'augmenter sa capacité à mettre en œuvre son programme de développement économique et de se donner les moyens de lutter plus efficacement contre la pauvreté. De même, le renforcement de l'intégrité du système des finances publiques entraînera plus de rigueur dans la gestion des deniers publics ainsi que l'allocation stratégique des ressources vers les secteurs sociaux et l'obligation de rendre compte.

¹ Comme en témoigne l'évaluation de l'EPIP 2009.

² Togo: Fourth Review under the Three-Year Arrangement under the Extended Credit Facility IMF Country Report n° 10/216, July 2010.

³ Togo: Document du Point de Décision de l'Initiative PPTE Renforcée. Fonds Africain de Développement Janvier 2009.

⁴ D'après la dernière revue du programme FRPC/FEC, le Togo atteindra le point d'achèvement de l'initiative PPTE Renforcée d'ici décembre 2010 compte tenu des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes structurelles. FMI, Juillet 2010.

6. La seconde phase du PARC-1, ci-après dénommée PARC-2, intègre par conséquent une nouvelle dimension dans la perspective d'aider le gouvernement à renforcer son efficacité dans sa lutte contre la pauvreté. Cette nouvelle orientation répond à la nécessité pour le gouvernement de mobiliser davantage de ressources internes et d'améliorer la qualité de la dépense en renforçant la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques. Il convient en outre de noter que l'engagement de la Banque dans le domaine du renforcement des capacités au Togo s'inscrit dans une démarche programmatique déclinée en projets successifs et complémentaires à laquelle participe le PARC-2.

2- Evaluation des besoins

7. Les besoins de financement du PARC-2 nets de taxes et de droits de douanes ont été évalués à 9,70 millions d'UC, dont 9,21 millions d'UC en devises et en monnaie locale qui seront pris en charge par la Banque à travers deux dons (FAD et FEF), et 0,49 million d'UC en monnaie locale, représentant 5% du coût total du Projet et financé par la contrepartie du Gouvernement.

3- Valeur ajoutée pour la Banque et gestion des connaissances

8. Trois arguments militent en faveur de l'intervention de la Banque à travers ce Projet : (i) l'engagement et la détermination affichés par les autorités togolaises de mener à terme les réformes entreprises ; (ii) la continuité de l'engagement de la Banque à soutenir le Gouvernement dans la mise en œuvre des réformes structurelles engagées ; et (iii) la conformité du Projet au Document Intérimaire de Stratégie Pays Axé sur les Résultats (DSPAR-I/2009-2010).

9. La Banque est le partenaire privilégié du Togo et le premier partenaire au développement à s'être réengagé dans le pays après plus de 15 ans de rupture du dialogue avec la communauté financière internationale. A cet égard, la Banque occupe une place centrale dans l'appui aux réformes de la gestion des finances publiques. L'appui au PARC-2 consolidera ainsi encore davantage la présence de la Banque au Togo et son action en matière d'appui aux réformes.

10. Enfin, il convient de souligner que le PARC-2 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des mesures et recommandations du Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG), appui à la balance de paiements approuvé par la Banque en mars 2009⁵. Cette combinaison d'instruments entre balance des paiements/appui budgétaire et appui institutionnel permet à la Banque de concrétiser effectivement la mise en œuvre des réformes au Togo.

⁵ Les deux tranches du PARG ont été décaissées et le rapport d'achèvement est en cours d'établissement.

E. CALENDRIER D'EXÉCUTION PRÉVISIONNEL DU PROJET

Activités	Responsable	Date - Période
1. Présentation au Conseil d'Administration et approbation	FAD	Septembre 2010
2. Signature des protocoles d'accord et mise en vigueur de Don	BAD/GVT	Octobre 2010
3. Mission de lancement du Projet	BAD	Octobre 2010
4. Lancement des activités du Projet	CEP	Octobre 2010
5. Réadaptation du manuel de procédure du Projet	CEP	Novembre 2010
6. Début acquisitions de biens et services du Projet	CEP	Novembre 2010
7. Supervision	BAD	Avril 2011
8. Supervision	BAD	Octobre 2011
9. Audit annuel	GVT	Décembre 2011
10. Revue à mi-parcours	BAD	Avril 2012
11. Supervision	BAD	Octobre 2012
12. Audit annuel	GVT	Décembre 2012
13. Supervision	BAD	Janvier 2013
14. Supervision	BAD	Avril 2013
15. Clôture du PARCI-2	GVT/CEP	Décembre 2013
16. Dernier audit	GVT	Décembre 2013
17. Rapport d'Achèvement du Projet (RAP)	BAD	Juin 2014

F. TOGO : CADRE LOGIQUE DU PROJET

Hiérarchie des objectifs	Résultats attendus	Portée	Indicateurs de Performance	Calendrier des objectifs indicatifs	Hypothèses/Risques
1. But Accroître la transparence et l'intégrité dans la gestion des finances publiques.	Impacts 1.1 - Amélioration de la responsabilisation dans la gestion des finances publiques. 1.2 - Amélioration des ressources domestiques	Bénéficiaires - La population Togolaise - Ministère de l'Économie et des Finances et Ministères sectoriels prioritaires - Opérateurs - Les structures et le personnel des administrations économiques et financières.	Indicateurs d'impacts 1.1 - Publication des rapports d'exécution budgétaires sur le site web du gouvernement. 1.2 - Pourcentage des recettes publiques sur le PIB. <u>Sources</u> : Rapport du Ministère de l'Économie et des Finances.	Progrès anticipés à long terme 1.1 - Le Rapport d'exécution budgétaire publiée chaque trimestre sur le site web du Gouvernement à partir de fin 2012. 1.2 - Le pourcentage des recettes de l'Etat passe de 17% du PIB en 2009 à 22% en 2013.	Hypothèses - Stabilité sociopolitique et du cadre macroéconomique - Maintien par le Gouvernement des engagements pris dans le cadre de la FRPC du FMI. - Engagement de la Banque et des autres bailleurs de fonds à soutenir le programme de renforcement des capacités pour la bonne gouvernance.
2. Finalité du Projet 2.1 Parachèvement de l'Intégration des Finances Publiques et Renforcement de la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques	Résultats 2.1.1 - Simplification et rationalisation du circuit de la dépense à travers la mise en œuvre du SIGFIP. 2.1.2 - Amélioration des recettes fiscales.	Bénéficiaires - Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique - Direction Générale des Impôts - Direction Générale des Douanes	Indicateurs d'impacts 2.1.1 - Délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif. 2.1.2 - Pourcentage des recettes fiscales sur le PIB.	Progrès anticipés à moyen terme 2.1.1 - Le délai de traitement de la dépense de l'engagement au paiement effectif réduit de 2/3 en 2012 par rapport à 90 jours en 2009. 2.1.2 - Le pourcentage des recettes fiscales de l'Etat passe de 16% du PIB en 2009 à 20% en 2013.	Risques - Faiblesse des capacités institutionnelles, matérielles et humaines. - Retard dans l'opérationnalisation du SIGFIP. Mesures d'atténuation - Maintenance et d'amélioration continue du SIGFIP. Assurance de l'encrage institutionnel du SIGFIP.
2.2 Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances publiques.	2.2.1 - Structures de Contrôle et d'Audit des finances publiques renforcées.	- Cour des Comptes - Inspection Générale	2.2.1(a) - Transmission au parlement du projet de loi de règlement. 2.2.1 (b) - Le nombre de rapport	2.2.1(a) - Transmission au parlement du projet de loi de règlement du budget 2011 avant fin 2012 et du budget 2012 avant fin 2013. 2.2.1(b) - le nombre de rapport	Risque - Faiblesses dans la détermination de la part des Autorités; - Retard dans la reddition

Hiérarchie des objectifs	Résultats attendus	Portée	Indicateurs de Performance	Calendrier des objectifs indicatifs	Hypothèses/Risques
	<p>2.2.2 - Système de Passation des Marchés Publics efficient et transparent.</p>	<p>des Finances (IGF)</p> <p>- Inspection Générale d'Etat (IGE)</p> <p>- Direction Nationale des Marchés Publics (DNMP)</p>	<p>d'audit et d'évaluation des administrations ciblées produit par l'IGF.</p> <p>2.2.1(c) - Le nombre de rapport d'audit de l'IGE transmet à la cour des comptes.</p> <p>2.2.2 - Délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts (du lancement de l'appel d'offre à la signature du marché).</p>	<p>produit par l'IGF passe de 0 en 2009 à 7 en 2013.</p> <p>2.2.1(c) - Au moins 3 rapports de l'IGE transmis à la cour des Comptes avant 2012.</p> <p>2.2.2 - Le délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts passe de 90 jours en moyenne en 2009 à 45 jours à partir de 2012.</p>	<p>des comptes;</p> <p>- Retard dans la mise en œuvre du SIGFIP.</p> <p>Mesures d'atténuation</p> <p>- Mise en place d'un mécanisme rigoureux de transmission et de réception des documents comptable et Rapports.</p> <p>Risques</p> <p>- Faiblesse des capacités institutionnelles, matérielles et humaines.</p> <p>- Non respect des décrets d'applications et absence d'engagement des autorités dans la mise en œuvre des réformes dans le domaine des marchés publics.</p>
<p>3. Activités</p> <p>3.1. Activités liées au parachèvement de l'Intégration des Finances Publiques (finalité 2.1) :</p> <p>3.1.1 Mise en place et opérationnalisation du SIGFIP pour la gestion des finances publiques, y compris l'intégration des cinq trésoreries régionales de la DGTCP et des cinq ministères sectoriels prioritaires.</p>	<p>Produits</p> <p>3.1.1 - SIGFIP mis en place et opérationnel avant fin 2012</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>- Ministère d'Economie et des Finance.</p> <p>- Population togolaise;</p> <p>- État togolais;</p> <p>- Opérateurs économiques et sociaux</p>	<p>Indicateurs de produits</p> <p>3.1.1 (a) - La reddition des comptes est automatiquement réalisable.</p> <p>3.1.1(b) - Production des comptes et indicateurs de suivi des finances publiques à travers le SIGFIP.</p>	<p>Progrès anticipés à court terme</p> <p>3.1.1(a) - La reddition des comptes est réalisable 6 mois après chaque fin d'exercice fiscal à partir de fin 2012.</p> <p>3.1.1(b) - Compte et indicateurs de suivi des finances publiques sont produits trimestriellement avant fin 2012.</p>	<p>Risque</p> <p>Faiblesses dans la détermination des Autorités à poursuivre les réformes institutionnelles</p> <p>Mesures d'atténuation</p> <p>- Ferme engagement des autorités dans la poursuite et l'approfondissement des réformes en vue de consolider la paix sociale</p> <p>- Coordination, harmonisation et engagement conjoint des PTFs</p>

Hiérarchie des objectifs	Résultats attendus	Portée	Indicateurs de Performance	Calendrier des objectifs indicatifs	Hypothèses/Risques
<p>3.1.2- Centralisation et collecte des recettes fiscales à travers la DGTCP.</p> <p>3.1.3 Elaboration de l'étude diagnostique de l'identifiant unique et mise en œuvre de ses recommandations</p> <p>3.1.4 Elaboration de l'étude diagnostique du guichet unique et mise en œuvre de ses recommandations</p> <p>3.2 Activités liées au renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit (finalité 2.2).</p> <p>3.2.1. Elaboration du manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes.</p> <p>3.2.2 Formation du personnel des structures de contrôles et d'audit.</p>	<p>3.1.2 - Le compte unique du Trésor mis en place sous la responsabilité de la DGTCP</p> <p>3.1.3 - Harmonisation de l'Identifiant Unique du contribuable et mise en place effective avant juin 2013.</p> <p>3.1.4 Mise en œuvre effective du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013.</p> <p>3.2.1- Le manuel de procédures de contrôle de la Cour des Comptes est élaboré</p>		<p>3.1.2 - Décret portant sur le principe de l'unicité du compte du trésor.</p> <p>3.1.3 - Décret portant harmonisation de l'identifiant unique.</p> <p>3.1.4 - Décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur.</p> <p>3.2.1- Production du manuel de procédure de la cour des comptes.</p> <p>3.2.2(a)- Nombres de Magistrats de la Cour des Comptes et du</p>	<p>3.1.2 - Adoption du décret sur le principe du compte unique du trésor avant Juin 2013.</p> <p>3.1.3 - Adoption du décret portant harmonisation de l'identifiant unique avant Juin 2013.</p> <p>3.1.4 - Adoption du décret portant création du Guichet unique du commerce extérieur avant fin 2013.</p> <p>3.2.1- Manuel de procédures de la cour des comptes élaboré avant 2012.</p> <p>3.2.2(a)- Tous les Magistrats de la Cour des Comptes et le personnel de</p>	

Hiérarchie des objectifs	Résultats attendus	Portée	Indicateurs de Performance	Calendrier des objectifs indicatifs	Hypothèses/Risques
<p>3.2.3 Elaboration du guide de vérification de l'IGE et soutien à sa mise en place.</p> <p>3.2.4 Réalisation de l'Etude diagnostique relative à la rationalisation du Contrôle financier.</p> <p>3.2.5 Opérationnalisation des ARMP, DNMP et CGMP</p> <p>Ressources</p> <p>- Dons/FADFEF: 9,21 Millions d'UC</p> <p>- Contrepartie du Gouvernement: 0,49 Million d'UC</p>	<p>3.2.2(a)- Les Magistrats de la Cour des Comptes et le personnel de soutien formés.</p> <p>3.2.2(b)-Les inspecteurs de l'IGF formés.</p> <p>3.2.3- Le guide de vérification de l'IGE est élaboré.</p> <p>3.2.4- L'étude diagnostique relative à la rationalisation du Contrôle financier est finalisée.</p> <p>3.2.5- ARMP, DNMP et CGMP sont opérationnelles.</p>		<p>personnel de soutien formés.</p> <p>3.2.2(b)- Nombre des inspecteurs de l'IGF formé.</p> <p>3.2.3- Production du guide de vérification de l'IGE.</p> <p>3.2.4- Production de l'Etude diagnostique.</p> <p>3.2.5- Production des manuels de procédures des ARMP, DNMP et CGMP.</p> <p><u>Source:</u> Rapport d'audit du compte spécial, Rapport de supervision du programme</p>	<p>soutien formés avant fin 2012.</p> <p>3.2.2(b)- Tous les Inspecteurs de l'IGF formés avant fin 2012.</p> <p>3.2.3- Le guide de vérification de l'IGE est effectivement élaboré avant fin Juin 2011.</p> <p>3.2.4- l'Etude diagnostique sur la rationalisation du Contrôle financier est produite avant fin juin 2012.</p> <p>3.2.5- manuels de procédures élaborés avant fin 2011.</p>	

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE AUX
CONSEILS D'ADMINISTRATION CONCERNANT UN PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT
DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES EN GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE
(PARCI-2)**

11. La Direction soumet le présent rapport et recommandation relatif à la proposition d'un don FAD d'un montant de 4,85 millions d'UC et d'un don FEF de 4,36 millions d'UC à la République Togolaise pour le financement du deuxième Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles en Gouvernance Economique et Financière (PARCI-2).

I- ORIENTATION STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION

1.1. Liens entre le projet, la stratégie et les objectifs pays

12. L'amélioration de la gouvernance politique et économique constitue le premier pilier de la stratégie de réduction de la pauvreté au Togo (DSRP-C 2009-2011). Cette priorité accordée à la gouvernance avait déjà été affirmée par le Gouvernement dans le cadre du DSRP intérimaire adoptée en 2008. Ayant constaté de graves dysfonctionnements au sein de l'administration publique, les autorités avaient alors engagé une importante réforme administrative. Cette réforme est passée à une phase active en 2009 avec notamment la revue du cadre juridique de la fonction publique, la revue des structures et des procédures de travail ainsi que l'introduction de nouveaux outils de travaux s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information.

13. Le PARCI-2 s'inscrit dans l'action gouvernementale et demeure en conformité avec le Document Intérimaire de Stratégie Pays Axée sur les Résultats (DSPAR-I) de la Banque pour la période 2009-2010⁶ qui a retenu comme priorité dans son premier pilier l'«*Appui au renforcement de la Gouvernance et à la mise en œuvre des réformes*». L'engagement de la Banque à aider le Togo à améliorer le fonctionnement de ses institutions, en particulier les structures impliquées dans la gestion des ressources publiques, date de 2006, à travers la Note de Dialogue 2006. C'est ce qui a donné lieu au financement du PARCI-1. En 2009, le DSPAR-I 2009-2010 a réaffirmé cet engagement de la Banque à soutenir le renforcement de la gouvernance à travers un appui aux réformes économiques et le renforcement des capacités institutionnelles. Le PARCI-2, s'inscrit dans le cadre des activités prévues par le DSPAR-I, est donc en conformité avec les priorités du Gouvernement.

14. A la lumière de la situation économique et financière du pays, il est apparu opportun de consolider les acquis du PARCI-1 afin de rendre pérennes les réformes entreprises et les résultats obtenus. C'est dans ce cadre que la Banque entend poursuivre son soutien au Togo en matière de renforcement des capacités institutionnelles en faisant bénéficier les services du Ministère de l'Economie et des Finances d'un second appui (PARCI-2) devant couvrir la période 2010-2013. A cet égard, la Banque se propose d'orienter le nouvel appui principalement vers (i) d'une part, le parachèvement de l'intégration des finances publiques et le renforcement de la capacité de mobilisation des ressources domestiques, et (ii) d'autre part, le renforcement de l'intégrité du système de gestion des finances publiques.

15. Au cours des dernières années, et notamment depuis 2006, le Togo s'est engagé dans un processus de réformes de la gestion des finances publiques⁷ qui va dans le sens du rapprochement des normes internationales et qui s'inscrit dans le cadre communautaire de l'UEMOA. En raison de la période de crise qu'a connu le pays entre 1990 et 2006 et qui a eu une incidence directe sur le fonctionnement du système des finances publiques, le cadre communautaire de l'UEMOA n'a pas pu être entièrement transposé dans le droit interne togolais. Pendant cette période aussi, la gestion de la trésorerie n'a pas été orthodoxe alors que la procédure de paiement des dépenses au moyen d'avances du Trésor était largement utilisée. Depuis 2006, le Gouvernement togolais a entrepris de mettre le système financier de l'Etat en conformité avec le cadre régional adopté par l'UEMOA. Il a notamment adopté en 2008 un nouveau Règlement Général de la

⁶ La Gouvernance demeure un pilier central de la stratégie du gouvernement en cours de préparation.

⁷ Depuis l'adoption du plan d'action du dernier PEMFAR en juin 2006, le cadre juridique de la gestion des finances publique togolaise s'est sensiblement renforcé.

Comptabilité Publique qui établit des règles plus modernes d'exécution du budget de l'Etat et clarifient les responsabilités des ordonnateurs des dépenses publiques et des comptables publics⁸.

16. La complémentarité et la synergie des instruments, incluant un programme d'appui aux réformes, un projet de renforcement des capacités et des appuis ciblés d'assistance technique, est une dimension importante pour renforcer l'effectivité et atteindre les résultats en matière de gouvernance économique et financière. Par ailleurs, la Banque appui le renforcement des systèmes nationaux des marchés publics et de gestion des finances publiques au travers également de projets régionaux au sein de l'UEMOA. Il convient enfin d'ajouter que le volet des réformes en passation des marchés publics du PARCI-2 se fait en coordination avec un projet régional des marchés publics de l'UEMOA financé également par la Banque. L'UEMOA a par ailleurs participé à la mission de préparation du PARCI-2.

1.2. Justification de l'intervention de la Banque

17. Le Togo demeure un Etat fragilisé suite à plus d'une décennie de crise sociopolitique. A ce titre, la Banque continue d'apporter son soutien au Togo, notamment à travers la Facilité en Faveur des Etats Fragiles (FEF) pour aider le pays à sortir de sa situation d'Etat fragile. A cet égard, le Togo a déjà bénéficié (i) d'une assistance de 14.6 millions UC pour l'apurement de ses arriérés envers la Banque par le biais du pilier II de la FEF et (ii) d'un soutien additionnel de 10 million d'UC du pilier I de la FEF en janvier 2009 pour l'assistance en matière de gouvernance à travers le Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG).

18. En effet, dans ce contexte de fragilité, la Banque a estimé que la priorité devrait être portée dans un premier temps sur le renforcement de la gestion des dépenses, à savoir le retour à l'orthodoxie dans les procédures d'exécution de la dépense publique et l'abandon des procédures exceptionnelles de dépenses qui échappent à tout contrôle. Le PARCI-1 s'est donc focalisé sur le renforcement des capacités dans la chaîne de la dépense publique. Cela a permis une meilleure gestion du flux de l'aide extérieure dont le pays a commencé à bénéficier après la levée des sanctions.

19. Le Togo bénéficie également d'un appui ciblé et complémentaire en renforcement des capacités à court terme du pilier III de la FEF. La FEF apporte notamment un soutien multisectoriel en renforcement des capacités et d'assistance technique au Togo, et particulièrement dans la planification stratégique, la gestion macroéconomique, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des stratégies du développement. Le Conseil de la Banque a, en outre, approuvé 5,13 millions d'UC pour le renforcement des capacités au Togo pour la période 2009-2011 au titre du guichet III pour faire face aux besoins urgents en renforcement des capacités multisectorielles à court terme. A cet égard une évaluation est en cours pour assister le Ministère du Plan et de la Coopération en matière de renforcement ses capacités de coordination et de planification multisectorielle, en complément du PARCI-2 qui se focalise davantage sur la gestion des finances publiques.

20. Les bonnes pratiques de gestion des dépenses publiques s'internalisant de plus en plus au sein de l'administration togolaise⁹, il est apparu important de renforcer les capacités du Gouvernement à mobiliser les ressources intérieures pour consolider sa capacité à financer son processus de développement économique et social. Au-delà donc de la consolidation des acquis en matière de gestion des dépenses, la Banque escompte appuyer les structures impliquées dans le recouvrement des recettes intérieures, notamment les régies financières (Impôts, Douanes, Trésor) et le port autonome à travers la mise en place du guichet unique. Par

⁸ Cette évaluation est fondée sur les informations du PEMFAR de mars 2009 suite à l'atelier de démarrage de mai 2008 et de la mission inter-agences principale en juin 2008. Dans cette mission inter-agences, dirigée par la Banque mondiale, ont participé la Banque Africaine de Développement et la Délégation de la Commission européenne. La mission d'évaluation détaillée du système de passation des marchés publics a été réalisée du 8 au 19 juillet 2008. Cette mission a été suivie d'une mission d'évaluation du système de gestion des finances publiques en septembre 2008 dirigée par la Banque mondiale avec la participation de la BAD, de la CE et du FMI. Enfin, une courte mission de revue des dépenses publiques a eu lieu en fin octobre 2008 pour collecter des données complémentaires et partager avec les autorités les résultats préliminaires de ce volet de la revue.

⁹ Les Indicateurs PEFA 2005-2007 de la dernière évaluation de 2008 par l'Union Européenne ne prennent pas en compte les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes en gouvernance économique et financière depuis 2007 à travers le PARCI ni les progrès satisfaisants dans le cadre du programme avec le FMI depuis avril 2008. En outre, les progrès réalisés par le Gouvernement togolais depuis l'adoption du dernier PEMFAR en juin 2006 sont par ailleurs confirmés par le PEMFAR de mars 2009 dirigé par la Banque Mondiale et préparé de concert avec les autres bailleurs.

ailleurs, dans le cadre de la Déclaration de Paris et de l'Agenda d'Accra, la Banque s'est engagée à utiliser davantage les procédures nationales pour la mise en œuvre de ses appuis. La réalisation de cet engagement passe par un renforcement de l'ensemble des systèmes de contrôle interne et externe des dépenses publiques pour s'assurer de leur intégrité et l'effectivité de la qualité des dépenses publiques pour la réduction de la pauvreté.

21. D'après l'évaluation du FMI, les mesures prises pour restaurer la solidité des finances publiques et renforcer la gouvernance budgétaire progressent de manière satisfaisante. Le Gouvernement s'est en effet engagé à réduire le nombre de comptes publics d'au moins 30 % à fin 2010 et à renforcer la gestion de la trésorerie ainsi que le suivi de l'exécution budgétaire. Les autorités améliorent, en outre, l'efficacité de l'exécution budgétaire, surtout pour les projets d'investissement, en améliorant les contrôles financiers et en éliminant les étapes superflues de la chaîne des dépenses¹⁰.

22. La justification du présent Projet repose dès lors sur la nécessité de consolider les acquis de la phase précédente, comme recommandé par le rapport d'achèvement du PARCI-1, finalisé en novembre 2009¹¹. Il s'inscrit également dans le cadre de la mise en œuvre des mesures du Programme d'Appui aux Réformes et à la Gouvernance (PARG) mais introduit deux nouvelles dimensions : «*la mobilisation des ressources domestiques*» et «*l'intégrité du système des finances publiques*» pour contribuer à renforcer l'intégrité du système de gestion des finances publiques et améliorer les capacités de mobilisation des ressources domestiques publiques. L'amélioration de la mobilisation des ressources internes se justifie par la nécessité pour le Gouvernement d'augmenter sa capacité à mettre en œuvre son programme de développement économique et de se donner les moyens de lutter plus efficacement contre la pauvreté. De même, le renforcement de l'intégrité entraînera plus de rigueur dans la gestion des deniers publics et l'obligation de rendre compte. Tout ce qui précède contribuera à la redynamisation du secteur privé à travers notamment la réduction des encours des arriérés intérieurs du Gouvernement dus au secteur privé et partant, soutiendra la reprise des activités et la croissance économique.

23. La Banque demeure le partenaire privilégié du Togo et le premier partenaire au développement à s'être réengagé dans le pays après plus de 15 ans de rupture du dialogue avec la Communauté financière internationale. Ainsi donc, la Banque occupe une place centrale dans l'appui aux réformes dans le domaine de la gestion des finances publiques. Enfin le PARCI-2 s'inscrit également dans le cadre de la mise en œuvre des mesures du programme global d'assistance de la Banque au Gouvernement du Togo en matière de gouvernance.

1.3. Coordination de l'aide

24. La coordination de l'aide au Togo constitue à ce jour une préoccupation majeure du Gouvernement. Malgré la reprise de la coopération financière depuis 2008 avec l'ensemble de ses partenaires au développement, le pays n'a pas encore pu mettre en place un cadre pour la coordination de l'aide et une meilleure synergie et complémentarité entre les bailleurs de fonds. Après la conférence des donateurs à Bruxelles en 2008, un Groupe d'accompagnement, dont fait partie la Banque, a été institué afin de jeter les bases pour la mise en place d'un cadre permanent de coordination de l'aide. Malheureusement, force est de constater le mauvais fonctionnement de ce dispositif. Le Groupe d'accompagnement ne s'est réuni que deux fois depuis sa création et il n'a pas été à mesure de donner une suite aux engagements pris à Bruxelles. Cette situation découle surtout de la faible capacité du Gouvernement à prendre le leadership afin d'assurer le fonctionnement effectif de ce Groupe.

25. En tant que premier partenaire au développement à s'être réengagé dans le pays après plus de 15 ans de rupture du dialogue avec la communauté internationale, la Banque, à travers le PARCI-1, a encouragé le financement d'autres projets et joué un rôle déterminant auprès des autres partenaires au développement. Plusieurs bailleurs de fonds, notamment l'Union Européenne et le PNUD, ont approché la Cellule de gestion du PARCI-1 pour se renseigner sur ses objectifs, ses composantes et le déroulement des activités et sont venus renforcer et poursuivre les activités du projet.

¹⁰ Togo : Quatrième revue de l'accord triennal au titre de la Facilité Elargie de Crédit-Rapport des services du FMI n° 10/216 Juillet- 2010.

¹¹ Rapport d'achèvement du PARCI-I, Référence: ADF/BD/IF/2009/308.

26. En matière de réformes relatives à la gestion des finances publiques, des discussions sont en cours avec les autres partenaires au développement dans le souci de définir un cadre conjoint et d'harmoniser la coordination de l'action des partenaires au développement dans l'appui aux réformes des finances publiques au Togo. Il est ainsi question de définir une plateforme commune dans le domaine des finances publiques qui servirait de référence à tous les bailleurs de fonds, y compris le FMI. A cet égard, le FMI se propose de mettre à la disposition du Gouvernement une assistance technique pour contribuer à la coordination et à la mise en œuvre de cette plateforme ou plan d'action des réformes sur la base d'un accord de financement préalable en négociation avec l'Union Européenne.

27. Le FMI poursuit par ailleurs son assistance au Togo visant l'amélioration de la politique budgétaire et la gestion des finances publiques, la maîtrise de l'inflation et la réforme du secteur financier. Il a approuvé, en avril 2009, un programme soutenu par la FRPC d'un montant de 132 millions d'USD qui vise principalement à conduire le pays vers un allègement global de sa dette afin de dégager des ressources en faveur de la croissance et des services sociaux de base.

28. Le Projet d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais (PAI) de l'Union Européenne (UE), de 8 millions EUR, est actuellement en cours d'exécution. Effectif depuis 2008, il est principalement orienté vers l'assistance technique au Ministère de l'économie et des finances (aide à la décision économique, à la gestion du budget et des fonds publics), au Ministère de la Coopération, au Ministère du Commerce (meilleure compréhension des APE), à l'Assemblée Nationale et à la Haute Autorité de l'Audio-visuel et de la Communication (HAAC). Le coût du projet est de 8 millions d'Euros et la Convention de Financement avait été signée en novembre 2007. Par ailleurs, un accord de don d'un montant de 15 millions EUR a été signé en novembre 2009 entre l'UE et le Gouvernement sous forme d'aide budgétaire directe qui va permettre au Gouvernement de renforcer ses investissements dans les secteurs prioritaires définis dans le DSRP complet.

29. Le Projet Secteur Financier et Gouvernance de la Banque Mondiale, approuvé le 31 mars 2009 pour un montant de 12 millions USD, repose quant à lui sur quatre axes que sont (i) la restructuration du secteur bancaire, (ii) le renforcement du secteur de la micro finance, (iii) la restructuration du secteur des retraites, et (iv) l'appui à la mise en œuvre des réformes dans les secteurs public et privé.

30. Le Projet d'Appui aux Réformes et à la Modernisation de l'Administration Publique, financé par le PNUD pour un montant de 1,28 millions USD, est enfin axé sur (i) l'analyse institutionnelle et les audits organisationnels des ministères et autres structures de l'Etat, (ii) l'élaboration d'un protocole de normalisation des dossiers des agents publics et leur formation, et (iii) la création d'un site web gouvernemental, incluant la réorganisation du système d'archivage et de documentation.

31. Dans la perspective d'harmonisation et de coordination de l'aide au Togo, la Banque a associé les autres partenaires au développement à la préparation du PARCI-2 et a partagé avec eux les orientations retenues par le Projet. A cet égard, il convient de noter que le Département des Finances Publiques du FMI et AFRITAC seront étroitement associés à la mise en œuvre du PARCI-2, notamment en ce qui concerne l'assistance technique et la formation.

II- DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Composantes du projet

32. Le Projet consiste à consolider l'intégration et la modernisation de la gestion des finances publiques ainsi qu'à renforcer les capacités de mobilisation des ressources domestiques et l'intégrité du système de gestion des finances publiques. Il comprend essentiellement, l'appui aux réformes structurelles et institutionnelles, la formation, le financement des équipements informatiques, bureautiques et logistiques. Les composantes du présent Projet sont récapitulées dans le Tableau 1 ci-après. L'Annexe Technique 1 résume les composantes du PARCI-2 et les actions à entreprendre ainsi que: (i) les progrès et acquis du PARCI-1 et; (ii) les défis à relever basés sur l'évaluation de la mise en œuvre des réformes au Togo par le Département des Finances Publiques du FMI et AFRITAC Ouest en juin 2009 et sur le rapport d'achèvement du PARCI-1.

33. Globalement, le système des finances publiques du Togo s'est amélioré depuis mi- 2006, mais il reste encore beaucoup de progrès à faire pour que le pays se rapproche des normes internationalement reconnues.

En effet, la dernière Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat (PEMFAR)¹² a pu constater que si, de façon globale, le Togo a réalisé de notables progrès, son système de gestion des finances publiques présente encore un grand nombre de faiblesses, notamment dans le circuit d'exécution des dépenses budgétaires et les dispositifs de contrôle. Dans certains domaines néanmoins, le Togo évolue favorablement grâce au retour à l'orthodoxie dans la gestion de la trésorerie et au recouvrement des recettes fiscales et douanières mais les contrôles internes et externes des opérations financières de l'État demeurent encore faibles bien que formellement prévus et inscrits dans le cadre légal et réglementaire du pays.

Tableau 1: Composantes du Projet et Actions prévues

Désignation des composantes	Coûts (en millions d'UC)	Description des composantes
Composante 1 : Parachèvement de l'Intégration des Finances Publiques et Renforcement de la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques	5,90	<ul style="list-style-type: none"> • Sous composante 1.1 : Renforcement de l'Intégration et la Modernisation du Système de gestion des Finances publiques. • Sous composante 1.2 : Renforcement des Capacités de Coordination et de Mobilisation des Ressources Domestiques.
Composante 2 : Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques	2,72	<ul style="list-style-type: none"> • Sous composante 2.1- Renforcement des Structures de Contrôle et d'Audit des Finances publiques. • Sous composante 2.2 - Soutien à la Modernisation du Système de Passation des Marchés Publics.
Composante 3 : Gestion de Projet	1,08	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement du Projet.
Coûts totaux	9,70	

34. Les principaux défis et actions de la composante 1 du Projet se présentent comme suit :

Composante 1: Parachever l'Intégration des Finances Publiques et Renforcer la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques

Sous-Composante 1.1 : Renforcer l'Intégration du Système

- **Principaux défis de la sous composante 1.1** : Suivant l'évaluation d'AFRITAC¹³ sur les finances publiques au Togo, corroborée par la Revue des Dépenses Publiques de mars 2009, quelques défis restent à surmonter : Il demeure urgent de consolider les réformes structurelles engagées au sein de la DGTCP¹⁴, un système adéquat de transmission de l'information comptable entre les postes comptables de base et les services centraux de la DGTCP faisant toujours défaut en raison du non achèvement des travaux de développement du module comptabilité générale de SIGFIP. Par ailleurs, l'exécution du budget de l'engagement au paiement effectif par la DGTCP reste à opérationnaliser. Enfin, le circuit de la dépense devrait davantage être rationalisé.
- **La qualité et la couverture des informations relatives à l'exécution des dépenses publiques doivent être renforcées davantage.** Celles-ci sont incomplètes et insuffisamment détaillées pour permettre une analyse complète des tendances budgétaires et de l'efficacité des dépenses publiques et l'identification claire des enjeux budgétaires à moyen terme. Les principales faiblesses notées concernent l'absence de données sur les dépenses publiques exécutées pour les secteurs, y compris celles relatives aux dépenses d'investissement. De plus, les données désagrégées sur les dépenses publiques par région sont pratiquement inexistantes. Le renforcement de l'efficacité et de la

¹² Banque Mondiale : Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat. Mars 2009.

¹³ Fonds Monétaire International, Département des Finances Publiques, AFRITAC Ouest, Juin 2009.

¹⁴ La réforme actuelle de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique traduit la volonté des autorités de moderniser les administrations financières et de renforcer la transparence dans la gestion des finances publiques. Un ensemble de textes a été élaboré et adopté mettant en place un cadre réglementaire devant régir les activités du Trésor public. Il s'agit fondamentalement : (i) des textes pour garantir une meilleure gestion des deniers publics ; (ii) des textes pour créer les structures comptables centrales et ; (iii) des textes pour définir et créer les structures comptables déconcentrées. Le PARCI-2 accompagnera la mise en œuvre de ces réformes au sein de la DGTCP.

transparence de l'exécution budgétaire nécessitera des efforts hardis pour mettre en place un système intégré qui permet de suivre l'exécution budgétaire en temps réel et de façon exhaustive.

- **Réformes et activités de la sous-composante 1.1** : (i) Parachever la rationalisation et la simplification du circuit de la dépense d'une part et le SIGFIP dans toutes ses composantes d'autre part (de l'engagement au paiement effectif y compris le module comptabilité de la DGTCP) ; (ii) intégrer dans une première phase les cinq ministères sectoriels prioritaires et assurer le fonctionnement effectif du SIGFIP ; (iii) opérationnaliser la connexion des cinq trésoreries régionales au réseau SIGFIP et les régies financières (Impôts et Douanes) avec la DGTCP ; (iv) parachever la mise en œuvre des réformes structurelles engagées au sein de la DGTCP; et (v) appuyer le processus de préparation du programme d'investissement public (PIP) et son articulation avec les CDMT (appui à la Direction du Budget et à la Direction Générale du Plan et du Développement).
- **Principaux résultats escomptés de la sous-composante 1.1** : Amélioration et modernisation du processus budgétaire de la formulation à l'exécution y compris le paiement effectif par la DGTCP à travers la mise en place du SIGFIP. Les principaux indicateurs sont ceux figurants dans le cadre logique.

Sous-Composante 1.2 : Renforcer les Capacités de Coordination et de Mobilisation des Ressources Domestiques

- **Principaux défis de la sous-composante 1.2:** La gestion de la trésorerie de l'Etat se fait sur la base d'un plan annuel mais la possibilité d'une vision pluri-mensuelle n'est toutefois pas exploitée car le plan annuel de trésorerie ne fait pas encore l'objet d'une actualisation régulière tant en recettes qu'en dépenses. En effet, les régies des recettes ne sont pas encore en mesure de fournir des indications fiables sur leurs recouvrements prévisionnels, ce qui atténue la visibilité du plan de trésorerie et réduit sa fonctionnalité. De plus, la pratique du blocage des dépenses au stade de l'ordonnancement pour réguler l'exécution budgétaire et éviter ainsi des arriérés de paiements est néfaste car elle protège mal les dépenses prioritaires, notamment celles destinées à lutter contre la pauvreté. Aussi, le nombre de comptes ouverts au nom du Trésor dans le système bancaire¹⁵ reste trop élevé pour permettre une gestion agile et transparente de la trésorerie de l'État. Les comptables publics effectuent les rapprochements bancaires régulièrement mais non sans difficulté, compte tenu du nombre élevé des comptes bancaires déjà mentionné. En effet, la fiabilité des informations financières fournies par les services du Trésor et du Budget n'est pas aujourd'hui totalement assurée en cours d'exercice budgétaire.
- **En outre, la situation fiscale du Togo demeure vulnérable et tendue malgré les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes structurelles visant à améliorer les recettes, dans le cadre du programme avec le FMI.** Bien que le niveau des recettes ait augmenté, passant de 15.6% de PIB en 2008 à 17% de PIB en 2009 et 17.2% de PIB en 2010, force est de constater la persistance des déficits budgétaires de l'ordre de 4% du PIB en moyenne de 2008 à 2010¹⁶. Par ailleurs, le degré d'endettement extérieur du Togo, estimé en décembre 2007 à 2,2 milliards USD en valeur nominale¹⁷ et 1,8 milliards USD en valeur actuelle nette, soit 72% du PIB, est insoutenable¹⁸. Un effort supplémentaire de mobilisation des ressources domestiques est par conséquent indispensable afin

¹⁵ D'après les informations obtenues auprès de la DGTCP, lors des missions de préparation du PARCI-2 il reste encore environ une cinquantaine (50) de comptes ouverts auprès des banques commerciales au nom du Trésor et; 800 comptes bancaires selon l'évaluation du PEMFAR conjoint de la Banque Mondiale, la BAD et l'UE de Mars 2009 - Rapport N° 47766-TG.

¹⁶ Togo: Fourth Review under the Three-Year Arrangement under the Extended Credit Facility IMF Country Report n° 10/216, July 2010.

¹⁷ Togo : Document du Point de Décision de l'Initiative PPTE Renforcée. Fonds Africain de Développement Janvier 2009.

¹⁸ D'après la dernière revue du programme FRPC le Togo atteindra le point d'achèvement de l'initiative PPTE Renforcée d'ici décembre 2010 compte tenu des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes structurelles. FMI, Juillet 2010.

d'améliorer la capacité du gouvernement à mettre en œuvre son programme de développement et de lutter plus efficacement contre la pauvreté.

- **Réformes et activités de la sous-composante 1.2** : (i) Améliorer la coordination entre la Direction Générale des impôts, la Direction Générale des Douanes et la DGTCP ; (ii) appliquer le principe de l'unité de caisse à travers un compte unique du Trésor placé sous le contrôle du Trésor recevant la totalité des recettes fiscales, douanières et non fiscales ; (iii) améliorer la coordination entre les Régies Financières (Impôts et Douanes) par la réactivation du comité Douanes et Impôts¹⁹ ; (iv) mettre en place un identifiant unique du contribuable entre les Impôts, les Douanes, la CNSS et le Trésor ; (v) mettre en place un Guichet Unique ; (vi) renforcer les capacités du système de collecte des impôts de la Direction Générale des Impôts ; (vii) renforcer les capacités des douanes dans la détermination de la valeur en douane et le contrôle de l'origine des marchandises ; et (viii) appuyer la Direction Générale des Douanes pour accentuer la répression de la fraude et améliorer les recettes.
- **Principaux résultats escomptés de la sous-composante 1.2** : Renforcement de la capacité de mobilisation des ressources internes à travers la consolidation de la coopération entre les régies financières et la sécurisation de l'assiette fiscale. La mise en œuvre du Projet inclura notamment (i) la mise en œuvre de l'identifiant et le guichet uniques, (ii) le renforcement des capacités de l'administration fiscale, et (iii) l'amélioration des contrôles en douane. Les principaux indicateurs d'impacts sont résumés dans le cadre logique.

35. Les principaux défis et actions de la composante 2 du Projet se présentent comme suit :

Composante 2: Renforcer l'Intégrité du Système

Sous-Composante 2.1 : Renforcer les Structures de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques

- **Principaux défis de la sous-composante 2.1** : La surveillance et les vérifications internes et externes sont à renforcer davantage. Le Togo a créé, en juillet 2008, une Inspection Générale des Finances (IGF) et nommé son Chef de Service. Récemment, trois inspecteurs et trois vérificateurs ont été nommés. Toutefois, en raison de sa création récente, le rôle de l'IGF dans la surveillance de la gestion des finances publiques reste limité. En ce qui concerne l'Inspection Générale d'État (IGE), son opérationnalité est également limitée, comme le sont ses moyens matériels et son effectif. C'est le cas également des services du Contrôle Financier chargés de surveiller les engagements budgétaires. Enfin, la mise en place de la Cour des Comptes est marquée par la nomination de ses magistrats le 6 juillet 2009. Leur prestation de serment a eu lieu le 16 septembre 2009 et leur installation le 24 septembre 2009. Néanmoins cette dernière n'est toujours pas effectivement opérationnelle bien que ses juges aient été nommés et installés. En conséquence, les comptables du Trésor n'élaborent pas systématiquement en fin d'exercice budgétaire leurs comptes de gestion qui doivent normalement être envoyés aux juges des comptes. Par ailleurs, l'absence de Projets de Lois de Règlement empêche l'Assemblée Nationale d'exercer son contrôle sur l'exécution budgétaire. Il résulte de cette situation d'ensemble des organes de contrôle des finances publiques que les systèmes de surveillance interne et de vérification externe doivent être significativement renforcés.
- **Reformes et activités de la sous-composante 2.1** : (i) Réformer et moderniser le Contrôle Financier dans le sens de son allègement ; (ii) opérationnaliser la Cour des Comptes et assurer la formation en procédures d'audit ; (iii) accélérer le processus et institutionnaliser la production des lois de règlements en vue de leur transmission à la Cour des Comptes et au Parlement ; (iv) renforcer les capacités de l'Inspection Générale des Finances (IGF) ; (v) renforcer les capacités et recentrer les activités de l'Inspection Générale d'Etat (IGE) ; et (vi) aménager un cadre approprié pour le suivi des conclusions et recommandations des rapports de l'IGE et prévoir leur transmission à la Cour des Comptes.
- **Principaux résultats escomptés de la sous-composante 2.1** : Renforcement des capacités des structures d'audit et de contrôle interne et externe pour plus de transparence dans la gestion des

¹⁹ Les travaux du comité Douane-Impôts, pendant longtemps mis en veilleuse, viennent de faire l'objet d'une relance par lettre n° 721/AD/DG du 12 août 2010.

finances publiques et davantage de rigueur dans la gestion des deniers publics et l'obligation de rendre compte. Les principaux indicateurs d'impacts sont ceux figurants dans le cadre logique.

Sous-Composante 2.2 : Soutien à la Modernisation du Système de Passation des Marchés Publics

- **Principaux défis de la sous-composante 2.2** : Grâce à l'appui du PARCI-1 et du PARG la réforme des marchés publics au Togo a connu des avancées en 2009, notamment avec : l'adoption par l'Assemblée Nationale de la Loi N°2009-013 relative aux Marchés Publics et Délégations de Service Public ; l'adoption par le Conseil des Ministres du Code des marchés publics ; et l'adoption des décrets relatifs aux structures prévues par le Code des marchés publics (ARMP, DNCMP, CGMP). Toutefois, la mise à niveau des cadres législatifs, réglementaire et institutionnel du système des marchés publics togolais reste incomplète et nécessite d'être consolidée.
- **Reformes et activités de la sous-composante 2.2** : Le PARCI-2 permettra (i) la finalisation de la modernisation du cadre réglementaire par l'élaboration et l'adoption des textes d'application du Code des marchés publics et des documents types de passation des marchés (texte sur le seuil de passation, manuel de procédures, DAO types et tout autre dispositif utile) ; (ii) le renforcement du cadre institutionnel et l'opérationnalisation des organes nouvellement créés de gestion du système de passation des marchés (Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), les Cellules de Gestion des Marchés Publics (CGMP) et, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) grâce à un appui aux ressources humaines (assistance technique et formations ciblées), en équipements et en logistique ; et (iii) le renforcement de l'intégrité et de la transparence du système de passation des marchés publics par l'amélioration du contrôle et de l'audit des marchés publics ; du dispositif de lutte contre la corruption dans le domaine des marchés publics ; de la détection citoyenne de la fraude et corruption dans la passation des marchés publics, la mise en place d'un cadre d'éthique et de déontologie ; ainsi qu'à travers la dématérialisation du système grâce à l'informatisation du système de passation des marchés.
- **Principaux résultats escomptés de la sous-composante 2.2** : (i) Augmentation annuelle d'un minimum de 25% à partir de 2011 du nombre de marchés publics attribués à l'issue d'appels d'offres ouverts par rapport au nombre total de marchés attribués par an et; (ii) une réduction du délai de passation des marchés publics par appels d'offres ouverts actuellement de 90 jours en moyenne à 45 jours minimum à compter de 2012.

2.2. Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées

36. Le choix des dépenses à couvrir sur les fonds de la Banque est basé sur le critère coût/efficacité et orienté vers les besoins exprimés par les unités fonctionnelles dans la perspective de la mise en œuvre éminente du SIGFIP et des besoins des entités nouvellement créées ou récemment restructurées tout en tenant compte de la contrainte budgétaire. Dans ce contexte, une solution alternative au déploiement complet du SIGFIP a été envisagée.

37. Bien que le déploiement général du SIGFIP dans tous les Ministères soit indispensable, il a été retenu dans le cadre du PARCI-2 de privilégier d'abord l'opérationnalisation du SIGFIP dans ses fonctions principales de façon à garantir sa mise en œuvre effective et ainsi que la sécurisation du système de gestion des dépenses publiques. Néanmoins, dans un premier temps les cinq ministères prioritaires seront connectés ainsi que l'intégration des cinq Trésoreries Régionales. Dans le même esprit il a été décidé que l'intégration du SIGMAP au SIGFIP ne pourrait avoir lieu qu'une fois le SIGFIP sera effectivement opérationnalisé et fonctionnel. L'option d'avoir un spécialiste en passation des marchés maîtrisant les règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions qui sera dédié entièrement à la gestion du projet a été retenue afin d'éviter les manquements relevés par OAGL dans son rapport d'audit du PARCI-1Ref (ADB/BD/WP/2006/-)²⁰.

38. Le DSRP-C du Togo, approuvé en juin 2009 par le Conseil des Ministres, identifie clairement les principaux obstacles à la réduction de la pauvreté au Togo et propose un ensemble de mesures cohérentes devant conduire à la relance de la croissance et à la réduction de la pauvreté. Le cadre institutionnel de sa mise

²⁰ PARCI-1 Rapport d'Evaluation, 16 juin 2006.

en œuvre et du suivi-évaluation est présenté de manière adéquate mais la faiblesse des capacités nationales sont de nature à entraver sa mise en œuvre. Le renforcement des capacités institutionnelles en gouvernance économique et financière s'avère donc incontournable. C'est pour soutenir le Gouvernement dans ses efforts de réformes institutionnelles que la Banque s'est résolue à apporter son soutien financier à travers le financement de programmes de renforcement des capacités dans le cadre des PARCI-1 et 2.

2.3. Type de projet

39. Le PARCI-2 est un projet d'appui institutionnel financé par deux dons FAD et FEF. Il s'inscrit dans la continuité du PARCI-1 et vise le parachèvement des réformes institutionnelles entreprises, la consolidation des acquis obtenus et la mise en chantier d'une nouvelle série de réformes institutionnelles telles que décrites précédemment.

40. Le choix de l'instrument d'appui institutionnel se justifie par l'engagement de la Banque dans le domaine du renforcement des capacités au Togo qui s'inscrit dans une démarche programmatique décliné en projets successifs.

2.4. Coût du projet et dispositifs de financement

41. Le coût total du PARCI-2, net de taxes et de droits de douanes (HT), est estimé à un montant total de 9,7 millions UC, dont 4,85 millions UC pour le FAD et 4,36 millions UC pour la FEF et 0,49 million UC pour le Togo en monnaie locale, soit respectivement 95% à la charge de la Banque et une contribution moyenne de 5% représentant la contrepartie du Gouvernement. Rappelons que le Gouvernement a cofinancé le PARCI-1 à hauteur de 5% du total du projet, allant au de-là de la contrepartie de 5% généralement prévue, en finançant la mise en place du réseau informatique en vue de l'installation du SIGFIP.

42. Le tableau suivant donne un résumé succinct par composante. Les coûts ont été déterminés sur la base des prix unitaires obtenus lors d'appels d'offres récents pour des prestations similaires au Togo, notamment dans le cadre des acquisitions relatives à l'exécution du PARCI-1. Outre les coûts de base, ces estimations intègrent une provision de 3% pour imprévus physiques et 2% pour hausse des prix en devises et en monnaie locale applicable indistinctement sur les deux dons FAD et FEF. Les provisions pour hausse de prix ont été déterminées en fonction du planning de réalisation, sur la base du taux moyen d'inflation.

Tableau 2A: Résumé des coûts estimatifs hors taxes du Projet par Composante

COMPOSANTES	(Million FCFA)			(Millions UC)			% Devises	% Total
	Local	Devises	Total	Local	Devises	Total		
1. Parachever l'Intégration, la Modernisation des FP et Renforcer la Mobilisation des Ressources Domestiques	1 148,35	3 220,99	4 369,34	1,47	4,12	5,60	74%	58%
2. Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques	831,70	1 208,10	2 039,80	1,07	1,55	2,61	59%	27%
3. Gestion du Projet	701,62	112,65	814,27	0,90	0,14	1,04	14%	11%
Total COÛTS DE BASES	2 681,68	4 541,74	7 223,41	3,43	5,82	9,25	63%	95%
Aléas Physiques	44,19	151,54	195,73	0,06	0,19	0,25	77%	3%
Hausse des prix	94,25	62,58	156,83	0,12	0,08	0,20	40%	2%
Total Coûts Projet	2 820,12	4 755,85	7 575,97	3,61	6,09	9,70	63%	100%

43. Comme récapitulé dans le tableau ci-dessous, le Projet sera cofinancé par la Banque à travers deux dons FAD (4,85 millions d'UC) et FEF (4,36 millions d'UC) et le Togo (0,49 million d'UC) par l'inscription de sa contrepartie dans le budget général de l'Etat. Le don FAD financera tous les biens des composantes 1 et 2, à l'exception des camions de la DGD qui seront financés par la contrepartie togolaise. En plus des biens, le don FAD financera les principaux services de la composante 2 (ateliers de formation, études, élaboration des manuels de procédure, services consultants et assistance technique).

Tableau 2B: Coûts du projet par composante et par source de financement

COMPOSANTES	(Million UC) sauf indication contraire									
	Togo	%	DON FAD	%	DON FEF	%	Total	%	Devises	Local
1. Parachever l'Intégration, la Modernisation des FP et Renforcer la Mobilisation des Ressources Domestiques	0,23	3,8	3,37	57,1	2,30	39,0	5,90	60,8	4,34	1,56
2. Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques	0,00	-	1,48	54,5	1,24	45,5	2,72	28,0	1,61	1,11
3. Gestion du Projet	0,26	24,2	-	-	0,82	75,8	1,08	11,2	0,15	0,94
Total Coûts Projet	0,49	5,0	4,85	50,0	4,36	44,9	9,70	100,0	6,09	3,61

44. Le don FEF financera tous les frais de fonctionnement des composantes 1 et 2, tous les services de consultants et de formations de la composante 1 et le reste des services de consultants et de formations de la composante 2 qui ne sont pas pris en compte par le Don FAD. En plus, le don FEF financera également tous les biens, services et fonctionnement de la composante 3, à l'exception du véhicule 4X4 pour le Secrétariat Permanent, de l'étude de l'impact du projet, de l'entretien local et des autres dépenses de fonctionnement qui seront financés par la contrepartie togolaise.

Tableau 3: Résumé du coût estimatif HT par sources de financement

Source de Financement	(Million UC)				(Million FCFA)			
	Devises	Local	Total	%	Devises	Local	Total	%Total
GOUV. TOGO	-	0,49	0,49	5,0	-	381,43	381,43	5%
DON FAD	3,65	1,21	4,85	50,0	2 849,58	941,36	3 790,94	50%
DON FEF	2,44	1,92	4,36	44,9	1 906,27	1 497,33	3 403,60	45%
Total	6,09	3,61	9,70	100,0	4 755,85	2 820,12	7 575,97	100%

2.5. Tableaux de calendrier de décaissement par composante et par catégories de dépenses

Tableau 4: Calendrier d'exécution des dépenses par composante

COMPOSANTES	(Million FCFA)				(Million UC)			
	2011	2012	2013	Total	2011	2012	2013	Total
1. Parachever l'Intégration, la Modernisation des FP et Renforcer la Mobilisation des Ressources Domestiques	3 103,91	1 414,25	88,64	4 606,79	3,97	1,81	0,11	5,90
2. Renforcement de l'Intégrité du Système de Contrôle et d'Audit des Finances Publiques	1 306,43	759,08	58,58	2 124,09	1,67	0,97	0,08	2,72
3. Gestion du Projet	473,54	163,34	208,21	845,09	0,61	0,21	0,27	1,08
Total COÛTS DU PROJET	4 883,89	2 336,67	355,42	7 575,97	6,25	2,99	0,46	9,70

Tableau 5: Résumé des coûts du Projet par catégorie de dépenses

COMPOSANTES	(Million FCFA)			(Million UC)			% Devises	% Total
	Local	Devises	Total	Local	Devises	Total		
A. BIENS	778,48	2 526,91	3 305,39	1,00	3,24	4,23	76	44%
B. SERVICES	1 240,15	2 014,83	3 254,98	1,59	2,58	4,17	62	43%
C. FONCTIONNEMENT	663,05	-	663,05	0,85	-	0,85	-	9%
Total COÛTS DE BASES	2 681,68	4 541,74	7 223,41	3,43	5,82	9,25	63	95%
Aléas Physiques	44,19	151,54	195,73	0,06	0,19	0,25	77	3%
Hausse des prix	94,25	62,58	156,83	0,12	0,08	0,20	40	2%
Total COÛTS DU PROJET	2 820,12	4 755,85	7 575,97	3,61	6,09	9,70	63	100%

2.6. Zone et bénéficiaires visés par le Projet

45. Les bénéficiaires du Projet sont (i) l'Etat togolais dans son ensemble qui verra ses structures de fonctionnement renforcées, ses capacités institutionnelles améliorées, ses ressources augmentées et sa dette intérieure maîtrisée par une allocation optimale des ressources publiques ; (ii) les Départements en charge de l'administration économique et financière qui seront en mesure de gérer rationnellement les dépenses publiques, de mobiliser des recettes domestiques supplémentaires pour les orienter vers les secteurs sociaux ; et (iii) les bénéficiaires indirects du Projet que sont le secteur privé qui tirera meilleur profit de la réduction de l'endettement public intérieur et qui pourra faciliter son accès à la commande publique ; (iv) les sociétés commerciales et de services pour lesquels de nouvelles opportunités seront offertes pour la fourniture des équipements, consommables et fournitures de bureaux. L'amélioration de la qualité des services par le Projet profitera à l'ensemble des Togolais qui seront les premiers bénéficiaires des emplois créés, notamment à travers l'amélioration de l'efficacité du secteur public et donc des services socioéconomiques plus performants.

2.7. Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre

46. La mission d'identification/préparation du PARCI-2, effectuée en octobre 2009, a tenu plusieurs séances de travail avec l'ensemble des structures bénéficiaires du PARCI-1 y compris la société civile; les représentants des consommateurs et le patronat, au cours desquels les axes principaux du PARCI-2 ont été retenus et validés. Chaque structure bénéficiaire a présenté un plan d'action détaillé et chiffré et dont les coûts ont été considérés et actualisés lors de la mission d'évaluation. Il est aussi entendu que la société civile fera partie intégrante du comité de pilotage du Projet, de la même manière que pour le PARCI-1. Les principaux partenaires au développement du Togo, les départements techniques et les organisations de la société civile et le secteur privé ont été amplement impliqués dans l'identification du projet. Il est enfin prévu que le Projet soit également mis en œuvre à travers cette approche participative qui implique des missions de revue et de supervision conjointement avec les autorités togolaises.

2.8. Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet

47. Les conclusions du Rapport d'Achèvement du PARCI-1 (Réf. ADF/BD/IF/2009/308) révèlent que le PARCI-1 a eu un impact positif sur les capacités institutionnelles des structures bénéficiaires, particulièrement en ce qui concerne l'exécution d'un large programme de formation, l'acquisition de quantités importantes et diversifiées d'équipements, l'adoption du DSRP final, l'amélioration de la chaîne de la dépense publique, et l'installation progressive du SIGFIP. En relation avec la situation de l'administration économique et financière du pays au lendemain de la crise sociopolitique et à la multitude de défis auxquels le pays est confronté; les acquis du PARCI-1 doivent être consolidés afin de rendre ces réformes irréversibles et pérennes.

48. Le PARCI-2 tient compte des enseignements tirés de la mise en œuvre du PARCI-1, notamment et de l'audit d'OAGL de décembre 2009²¹: (i) le maintien de l'approche intégrée qui avait ciblé un segment entier de l'administration, c'est-à-dire des services ayant une interrelation dont le renforcement des capacités des uns induit celui des autres ; (ii) l'importance de la volonté politique au plus haut niveau de l'Etat en ce qui concerne des réformes sensibles à l'instar des finances publiques ; (iii) la nécessité impérieuse du renforcement des capacités institutionnelles dans la pérennité de l'impact des réformes ; (iv) l'évaluation réaliste des coûts du projet ; (v) le maintien de la représentativité de la société civile et du patronat dans les comités de pilotage des projets et programmes de renforcement de capacités ; et (vi) le renforcement de la coordination avec les autres bailleurs pour favoriser les cofinancements et les synergies entre les opérations.

49. La conception du PARCI-2 a pris en compte ces leçons et recommandations. Les coûts ont été déterminés à l'issue d'études techniques détaillées et de coûts unitaires des formations, des marchés des équipements informatiques et des fournitures similaires aux prix du marché avec des provisions d'imprévus physiques et financiers plus réalistes. Par ailleurs, le PARCI-2 prend en compte les recommandations de l'audit interne de la Banque (OAGL) qui a relevé quelques manquements dans le respect de l'application des

²¹ Bureau de l'auditeur General. Rapport Final d'Audit Interne N° FR/2009/56 sur l'Audit des Projets Financés par la Banque en République Togolaise.

règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition et décaissements. Il sera par conséquent dispensé des formations à la CEP afin de remédier à cette faiblesse. En outre l'option d'avoir un spécialiste en passation des marchés maîtrisant les règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions qui sera dédié entièrement à la gestion du projet a été retenue afin d'éviter les manquements relevés par OAGL dans son rapport d'audit du PARCI-1.

2.9. Principaux indicateurs de performance

50. Les principaux indicateurs de performance identifiés et les résultats attendus à l'achèvement du Projet sont ceux figurant dans le cadre logique axé sur les résultats. Ce sont essentiellement (i) l'achèvement de la mise en œuvre du SIGFIP, y compris dans les cinq régions principales ainsi que dans les cinq ministères sectoriels prioritaires ; (ii) l'opérationnalisation effective de la Cour des Comptes en la dotant des moyens pour assurer son mandat ; (iii) l'harmonisation et la mise en œuvre de l'identifiant unique au niveau des régions financières et l'accroissement des recettes de l'Etat ; (iv) la mise en place du Guichet unique ; (v) le renforcement des capacités de l'IGF ; (vi) l'opérationnalisation des organes de régulation et l'amélioration de la transparence dans la passation des marchés publics ; et (vii) le pourcentage du nombre de marchés accordés à l'issue d'un appel d'offres ouvert par rapport au nombre total de marchés accordés par an²².

51. Ces indicateurs seront vérifiés au moyen de données collectées par la Cellule en charge de l'Exécution du Projet (CEP) qui justifie d'une expérience avérée dans la collecte de données et dont les capacités ont été renforcées sous le PARCI-1. La mise à disposition des rapports d'activité semestriels et autres documents de référence se fera en liaison avec la CEP et pendant les missions de la Banque. Les performances du PARCI-2 seront mesurées par les comparaisons des données d'exécution du Projet d'une année à l'autre.

III- FAISABILITÉ DU PROJET

3.1. Performance économique et financière

52. Le PARCI-2, en tant que projet de renforcement des capacités institutionnelles, ne vise pas la rentabilité financière ou le retour sur investissements immédiats. L'analyse financière telle que menée habituellement pour les projets d'investissement n'est donc pas applicable au PARCI-2 : En effet, le renforcement des capacités institutionnelles ne génère pas de flux de trésorerie (charges et produits) permettant une analyse financière. De ce fait et compte tenu de la nature et des objectifs spécifiques du Projet, seule l'analyse économique traduit les bénéfices économiques globaux générés par le Projet et la répartition de ceux-ci entre les bénéficiaires.

53. Le PARCI-2 contribuera néanmoins directement à (i) la mobilisation des ressources domestiques sans accroître le taux d'imposition (*augmentation des recettes publiques de 5% à 6% du PIB entre 2012 et 2013*) ; (ii) à l'amélioration des recouvrements des créances publiques et des recettes fiscales par l'harmonisation de l'Identifiant unique et la mise en place du Guichet unique ; (iii) à l'allocation rationnelle des ressources et leur orientation optimale vers les secteurs sociaux ; (iv) à la lutte contre la corruption et l'instauration de la transparence par la modernisation du système de passation des marchés publics et le renforcement des structures de contrôle et d'audit ; et enfin (v) à la redynamisation du secteur privé et des opérateurs économiques à travers la réduction des arriérés de la dette intérieure, du fait de l'amélioration de la gouvernance fiscale et financière.

54. Les effets escomptés du PARCI-2 seront donc principalement mesurables à travers l'augmentation des ressources domestiques de l'Etat et l'amélioration de la gestion des deniers publics.

²² Guidelines for the Use of Core Sector Indicators - Economic and Financial Governance, indicator N° 5.

3.2. Impact environnemental et social

3.2.1. Environnement

55. Le Togo a signé en octobre 1994 la Convention des Nations Unies/Paris sur la lutte contre la désertification et l'a ratifiée en octobre 1995. Au plan de la sous-région, le Togo a élaboré en 1999, une Etude relative au profil environnemental du littoral du Togo dans le cadre du projet régional «Grand écosystème marin du courant de Guinée». Le Gouvernement a également élaboré une politique environnementale qui vise à promouvoir une gestion globale et rationnelle de l'environnement. La dimension environnementale est désormais intégrée dans les politiques, stratégies, plans et programmes de développement.

56. Conformément aux directives de la Banque en matière d'environnement, le présent Projet est répertorié en catégorie 3, sans impact négatif sur l'environnement. Grâce au renforcement des capacités de l'administration économique et financière, il permettra a contrario aux responsables de la programmation des politiques macro-économiques et sectorielles de mieux évaluer et intégrer les aspects environnementaux dans la définition des programmes d'investissement.

3.2.2. Changement climatique

57. Selon la «*Base des données du Département de la Statistique de la BAD*», dans sa dernière mise à jour de mars 2009, et des données du FMI «*FRPC/Avril 2009*», la contribution du Togo aux émissions mondiales globales de gaz à effet de serre (GES), responsables du changement climatique, est peu significative. Pour la période 2005-2008, les émissions de CO₂ ne dépassaient pas 0,3 tCO₂ par habitant au Togo, comparées à une moyenne de 12,3 tCO₂ pour les pays développés, une moyenne de 1,9 tCO₂ pour les pays en développement et une moyenne de 1,0 tCO₂ pour les pays d'Afrique.

58. Le Togo est engagé dans la lutte contre les Changements climatiques (CC) au niveau international comme au niveau national. Il a ratifié en janvier 1996 la Convention Cadre sur les Changements Climatiques au Sommet de Rio/1992 et en juillet 2004, la Convention sur les Polluants Organiques Persistants de Stockholm/2001.

3.2.3. Genre

59. Les actions de formation retenues dans le cadre du Projet toucheront environ 1.200 personnes, dont près de 400 femmes candidates à la formation. En outre, l'amélioration de l'efficacité de l'administration économique et financière permettra une mobilisation des ressources intérieures et extérieures, utiles à la mise en œuvre des programmes ciblés de lutte contre la pauvreté, notamment en direction des populations vulnérables dont les femmes. Enfin, le Gouvernement accordera une attention particulière aux femmes dans les recrutements prévus dans la mise en œuvre du Projet et dans son programme de renforcement des effectifs.

60. Le PARCI-2 veillera à ce que la promotion des femmes soit assurée par le biais des formations qui seront dispensées. Dans ce cadre, la représentativité féminine au niveau des participants aux différents modules de formation, des séminaires et de stages devra être renforcée en passant de 15% à 20%.

3.2.4. Social

61. Le Togo a élaboré, en 2004, un *Document Cadre de Politique de l'Emploi et de Lutte contre la Pauvreté*. Les actions prioritaires retenues par le Gouvernement avec l'appui des partenaires au développement portent sur (i) le renforcement et l'amélioration du cadre juridique et institutionnel par l'opérationnalisation de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi avec en son sein un Observatoire de l'emploi en vue de mieux répondre aux attentes du public en matière de promotion de l'emploi et de l'exclusion sociale ; (ii) le développement de l'auto emploi par l'accès des femmes à des emplois de meilleure qualité et en plus grand nombre, l'accès des jeunes et groupes vulnérables à des emplois décents, l'amélioration des activités du secteur informel ; (iii) le renforcement des mécanismes de micro crédits, de micro assurance pour en faire un véritable système de financement du secteur informel et des activités génératrices de revenu ; et (iv) le renforcement des formations qualifiantes centrées sur la mise en place d'une capacité d'analyse du marché de l'emploi et du système de formation ainsi que sur la dynamisation du Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels.

62 Le renforcement des capacités institutionnelles soutenu par la Banque à travers le PARCI-2 contribuera à l'accroissement quantitatif et qualitatif des possibilités d'emplois offertes aux togolais, dans les différents secteurs à travers le renforcement des effectifs par des recrutements dans l'Administration, avec des opportunités d'emplois, l'encouragement du secteur privé à augmenter son personnel, le développement des secteurs à fort coefficient d'emplois et porteurs de croissances véritables et l'éclosion d'activités génératrices de revenu surtout au niveau des femmes. Le renforcement de la gestion des finances publiques au Togo améliorera *in fine* la qualité des services socio-économiques du pays dans son ensemble et contribuera à la réduction de la pauvreté à travers une meilleure mobilisation des ressources domestiques et davantage de rigueur dans la gestion des deniers publics.

IV- EXÉCUTION

4.1. Dispositions d'exécution

4.1.1. Dispositions institutionnelles

63. Le PARCI-2 sera exécuté par la Cellule d'Exécution du Projet (CEP) relevant du Ministère de l'Economie et des Finances. Cette structure ayant prouvé par le passé une performance technique satisfaisante dans l'exécution du PARCI-1, la Banque envisage sa reconduction pour se charger de l'exécution du PARCI-2. Elle sera la structure opérationnelle de gestion du projet et aura pour mission de coordonner et de veiller à la mise en œuvre de toutes les composantes du Projet et d'établir les rapports d'avancement périodiques du projet. Elle sera dirigée par le Chef du Projet à plein temps qui sera l'interlocuteur principal de la Banque pendant les missions de suivi et de supervision. Il signera avant sa prise de fonction, un contrat de performance avec le Ministère de l'Economie et des Finances dont les termes et les conditions devront être au préalable approuvés par la Banque. Dans l'exécution quotidienne de ses tâches, le Chef du projet sera assisté par un chargé des acquisitions, un responsable des formations, un comptable, une secrétaire, un planton et un chauffeur. Une formation sur les procédures d'acquisitions et de décaissements de la Banque sera dispensée à la CEP. En outre, des personnes seront désignées dans chaque Direction impliquée dans le Projet pour servir d'interlocuteur à la CEP.

64. Pour garantir une orientation et une coordination efficace des activités du PARCI-2, un Comité de Pilotage du Projet (CPP), chargé de la supervision du suivi de l'exécution du Projet sera mis en place. Le CPP validera les budgets et les rapports d'activités établis par la CEP. Il prendra les mesures qu'il jugera nécessaire pour assurer l'exécution harmonieuse des différentes composantes du Projet et sera saisi de tout problème de compétence afin d'assurer une exécution parfaitement coordonnée du projet. Le secrétariat des réunions du CPP est assuré par le Chef du Projet. La mise en place de cette structure constitue une condition préalable au premier décaissement du don.

4.1.2. Dispositions en matière des acquisitions

65. Toutes les acquisitions de biens et de services de consultants financées sur les ressources de la Banque se feront selon ses *Règles et procédures pour l'acquisition de biens et travaux* ou, selon le cas, ses *Règles et procédures pour l'utilisation des consultants (édition mai 2008)*, à l'aide des dossiers d'appel d'offres types de la Banque. La CEP sera chargée de l'acquisition des biens, services de consultants, formation et autres (selon le cas) tel que décrit en détail à l'Annexe VII. Les ressources, capacités, expertise et expérience de la CEP tel que présentées en détail à l'Annexe VII seront adéquates pour rendre efficiente la passation des marchés dans le cadre du Projet. Le plan de passation des marchés sera finalisé avant les négociations.

4.1.3. Dispositions relatives à la gestion financière

66. La gestion financière sera assurée selon les directives et exigences de la Banque et exécutée par la CEP. A cet effet, le comptable sera chargé de la tenue de la comptabilité générale et analytique du Projet conformément aux normes en vigueur, ainsi que de l'élaboration des états financiers périodiques (trimestriels et annuels). Une comptabilité informatisée sera mise en place dès le démarrage du Projet. Un expert en gestion de projet/expert-comptable, financé par des ressources de la FEF ou FAD appuiera la CEP dans la mise en place du système d'information de la gestion financière et dans l'élaboration d'un manuel de procédure administratif, financier et comptable. Par ailleurs le coordonnateur avec l'expert recruté mettra en

place les procédures de contrôle interne relatives, aux achats/acquisitions, à la protection des immobilisations et aux mouvements des comptes bancaires. Les détails liés à la gestion financière sont présentés dans l'annexe technique.

4.1.4. Dispositions relatives aux décaissements

67. Il est prévu que les dons FAD et FEF seront décaissés sur une période maximum de 36 mois à partir de la date du premier décaissement. Les dépenses de fonctionnement seront décaissées à travers la méthode du Compte spécial. Le Projet ouvrira à cet effet deux Comptes spéciaux auprès d'une banque jugée acceptable par la Banque pour recevoir les ressources respectivement du don FAD et du don FEF. L'ouverture de ces deux comptes constitue une condition préalable aux décaissements des Dons. Les Comptes spéciaux seront approvisionnés par un versement initial sur la base d'un programme de 4 mois d'activités préalablement approuvé par la Banque. Au besoin, ils seront reconstitués sur présentation d'une demande et après justification de l'utilisation d'au moins 50% du transfert précédent. La demande de renouvellement sera accompagnée du programme d'activités des 12 prochains mois et des pièces justificatives des dépenses effectuées.

68. Les décaissements au titre des contrats pour les équipements, les fournitures et l'audit des comptes seront effectués par paiement direct aux fournisseurs sur la base des contrats passés avec ceux-ci. Toutefois, les paiements de montants inférieurs à 20.000 UC pourront être effectués à partir du Compte spécial, avec l'accord préalable de la Banque (sauf le contrat des services d'audit des comptes). Néanmoins, dans le cas où le Compte spécial est suffisamment approvisionné, un paiement au-delà des 20.000 UC peut être fait par la CEP après accord préalable de la Banque. Après vérification de la conformité des prestations des fournisseurs et prestataires du Projet avec les cahiers de charges, la CEP préparera les demandes de décaissement qu'elle soumettra directement à la Banque pour paiement à charge pour elle d'en informer le CPP. En ce qui concerne la contrepartie nationale, elle représentera l'acquisition de véhicules de transport des agents de la Direction de la douane, des fournitures de bureaux et consommables informatiques, le paiement des salaires et des charges salariales des membres de la CEP et la dotation de la CEP en locaux acceptables ainsi que leurs frais divers de gestion.

4.1.5. Dispositions en matière d'audit

69. Trois audits annuels des comptes du projet seront réalisés pendant la durée d'exécution du projet. Ces audits seront réalisés par un auditeur indépendant et menés conformément aux TDR et directives de la Banque en la matière et les normes internationales ISA de l'IFAC. Les audits seront réalisés par un cabinet d'audit externe et seront pris en charge par le don FAD.

4.2. Suivi des activités du Projet

70. Le suivi et l'évaluation de l'exécution du Projet relèveront de la responsabilité de l'Equipe d'Exécution du Projet et du Comité de Pilotage du Projet (CPP). Le Donataire et la Banque seront tenus informés à travers la soumission régulière des rapports trimestriels d'activités rédigés par la CEP. Ils couvriront les aspects liés à l'exécution du projet, y compris l'état d'avancement, les dépenses et les engagements constatés, la programmation du travail, l'analyse des écarts enregistrés, ainsi que les éventuels problèmes rencontrés et les solutions proposées. Ils donneront aussi un aperçu des activités pour le trimestre suivant. Par ailleurs, le gouvernement devra préparer un rapport d'achèvement du Projet dans les trois mois qui précèdent la fin du Projet, étant rappelé que le Projet devrait s'achever en décembre 2013. La Banque effectuera des missions de supervision semestrielles et une revue à mi-parcours 18 mois après la mise en vigueur du Projet. Le suivi et l'évaluation se feront également à travers la mise en œuvre des activités décrites dans le tableau ci-dessous. Ces éléments seront pris en compte au moment de la revue annuelle du contrat de performance signé entre le Chef du Projet et le Gouvernement. En outre, l'évaluation de la performance du Chef du Projet sera l'occasion de faire le suivi de réalisation des indicateurs retenus dans la matrice du cadre logique.

Tableau 6: Types d'activités à réaliser

Date - Période	Activités	Livrables	Responsable
Septembre 2010	Présentation au Conseil d'Administration et approbation	Lettre au Gouvernement	BAD
Octobre 2010	Signature des Protocoles d'Accord et mise en vigueur des Dons	Accords de Don	BAD/GVT
Octobre 2010	Mission de lancement du Projet	Formations des responsables du Projet	BAD
Octobre 2010	Lancement des activités	Début production Rapports d'activités trimestriels/Annuels	CEP
Novembre 2010	Premier décaissement	Satisfaction des Conditions préalables	GVT
Décembre 2010	Début des acquisitions de biens et de services	-Publication de l'avis Général d'acquisitions dans : UNDB/Site BAD/ Journaux nationaux et régionaux	CEP
Novembre 2010	Réadaptation du manuel de procédure	Manuel de procédures	CEP
Avril 2011	Supervision	Rapport de mission	BAD
Octobre 2011	Supervision	Rapport de mission	BAD
Décembre 2011	Audit annuel	Rapport d'Audit	GVT
Avril 2012	Revue à mi-parcours	Rapport de mission	BAD
Octobre 2012	Supervision	Rapport de mission	BAD
Décembre 2012	Audit annuel	Rapport d'Audit	GVT
Janvier 2013	Supervision	Rapport de mission	BAD
Avril 2013	Supervision	Rapport de mission	BAD
Octobre 2013	Rapport d'achèvement du Gouvernement	Rapport d'Achèvement	GVT
Octobre 2013	Dernier décaissement	Justification des fonds alloués	CEP
Octobre 2013	Fin du Projet	Rapport d'Achèvement du Projet	CEP
Décembre 2013	Dernier audit	Rapport d'Audit	GVT
Mars 2014	Rapport d'Achèvement du Projet (RAP) de la Banque	Rapport d'Achèvement	BAD

4.3. Gouvernance

71. L'expérience de la Banque avec le Togo a démontré que les pratiques de gouvernance et les systèmes de contrôle qui sont mis en place sont satisfaisants bien qu'ils demeurent encore fragiles. C'est ainsi qu'à l'issue du processus d'acquisition des biens et services dans le cadre des précédents projets financés par la Banque (PARCI-1 & PARG), aucune plainte n'a été enregistrée de la part des soumissionnaires. Néanmoins, il conviendrait que la CEP soit formée davantage en matière de passation des marchés et de procédures d'acquisitions et de décaissements de la Banque à l'effet de renforcer ses capacités ainsi que la maîtrise des règles et procédures de la Banque.

72. Pour chacun de ces deux projets, les rapports de supervision et d'audit n'ont fait état que de quelques irrégularités dans leur gestion et notamment sur la nécessité par la CEP de mieux s'informer sur les procédures et règles d'acquisition et de décaissement de la Banque. Le PARCI-2 prend en compte les recommandations de l'audit interne de la Banque (OAGL) qui a relevé quelques manquements dans le respect de l'application des règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition et décaissements. A cet égard, dans la mise en œuvre du PARCI-2, le système de contrôle et de vérification habituellement utilisé par la Banque demeurera en vigueur pendant toute la durée d'exécution du Projet. Il s'agit, en l'occurrence, des procédures d'acquisition des biens et services, de l'examen des dossiers d'acquisition, des missions de supervision, des procédures de décaissement, de l'audit externe des comptes du Projet. Par ailleurs, un rapport d'audit des comptes du Projet sera soumis à la Banque conformément aux dispositions des conditions générales applicables aux accords de Don.

4.4. Durabilité

73. La problématique de la durabilité, entendue comme la poursuite des activités et des bénéfices au-delà de 2013, est prise en compte dans le cadre de l'évaluation du PARCI-2 et sera appréhendée à travers (i) l'amélioration continue du cadre institutionnel et réglementaire pour garantir la pérennité des activités, (ii) la poursuite de la mise en valeur des ressources humaines, et (iii) la capacité du gouvernement à financer les charges récurrentes après l'achèvement du projet. A cet égard, les charges récurrentes du Projet ont été estimées à 16 millions de FCFA par an pour le fonctionnement et l'entretien du matériel roulant. A titre d'information et de comparaison, la ligne entretien et fonctionnement du budget de l'Etat togolais est de 68 milliards de FCFA en 2010.

74. Le PARCI-2 entend contribuer à la mise en place des structures réorganisées comme la Direction du Trésor et des structures nouvellement créées comme la Cour des Comptes et à l'application des directives de l'UEMOA relatives aux lois des finances, notamment l'institution du budget intégré regroupant le fonctionnement et l'investissement. En outre, la CEP et le Comité de Pilotage, mis en place sur la base du contrat de performance du Chef du projet, devront léguer au Ministère de l'Economie et des Finances une nouvelle culture de gestion basée sur l'approche axée sur les résultats.

75. S'agissant de la valorisation des ressources humaines, près du tiers des effectifs actuels de l'administration économique et financière recevront des formations appropriées dans les domaines de la gestion économique et budgétaire, fiscale et douanière ainsi qu'en informatique. Toutes ces formations aboutiront à un changement qualitatif dans l'administration économique et financière et dont les effets seront bénéfiques et durables en matière de bonne gouvernance. De même, le redéploiement des effectifs et les recrutements, envisagés par le Gouvernement, permettront aux différentes structures de disposer de compétences suffisantes pour la définition, l'exécution et le suivi des politiques économiques constituant ainsi un facteur important de durabilité. Par ailleurs, la réforme de la fonction publique participe à la durabilité du projet avec des actions qui à terme visent la mise en place d'un nouveau statut des fonctionnaires orienté vers la planification stratégique et la gestion des carrières, la formation et le perfectionnement continus des effectifs.

76. Enfin, en assurant la prise en charge des émoluments des fonctionnaires, la maintenance et le renouvellement des équipements, notamment informatiques, le Gouvernement s'est engagé à procéder à une inscription au budget de l'Etat de ressources suffisantes devant permettre le paiement régulier des salaires des fonctionnaires, la maintenance et le renouvellement des équipements fournis dans le cadre du Projet. De plus, la mise en œuvre du Projet permettra d'accroître l'efficacité du Ministère de l'Economie et des Finances dans la gestion macroéconomique et budgétaire et ainsi contribuera à l'augmentation des recettes fiscales à travers une amélioration des recouvrements des créances publiques et une meilleure interaction entre les secteurs public et privé.

4.5. Gestion des risques

77. Après l'élection présidentielle du 4 mars 2010, un gouvernement d'union nationale a été mis en place. Cependant, une frange du principal parti d'opposition, bien que représenté au sein du gouvernement, continue d'organiser des marches de protestations tous les samedis.

78. Les autorités continuent de faire preuve d'une bonne volonté et d'une ferme détermination d'approfondir les acquis, de parachever des réformes entreprises et de mettre en chantier de nouvelles actions de nature à stimuler la croissance économique. En outre, le gouvernement a réitéré sa ferme détermination pour la poursuite des réformes en vue d'atteindre le point d'achèvement de l'Initiative PPTE prévu pour fin 2010. Par ailleurs, le Gouvernement a mis en place le Cadre permanent de dialogue et de concertation prévu par l'Accord politique global. Cette instance permettra d'organiser les débats sur tout sujet d'intérêt national pour maintenir la cohésion sociale.

79. L'absence de moyens indispensables requis pour la finalisation du SIGFIP, les difficultés techniques éventuelles surtout au niveau de l'intégration du module «comptabilité», et la négligence de l'entretien et de la maintenance continue du SIGFIP, pourraient constituer des contraintes non négligeables à la continuité du Projet. Les mesures d'atténuation résident dans le renforcement de la formation en matière d'utilisation, de la

maintenance et de l'amélioration continue du SIGFIP. Le Gouvernement doit également s'assurer que l'encrage institutionnel du SIGFIP soit solide et dispose de moyens adéquats pour son fonctionnement.

80. La faiblesse des capacités institutionnelles et des ressources humaines en qualité et en quantité représente un risque pour la mise en œuvre de la réforme. Ce risque peut toutefois être atténué par la mise en place des structures requises, la formation du personnel nécessaire en les dotant des moyens adéquats et nécessaires, ce que prévoit le présent Projet.

81. Le tableau ci-après récapitule les principaux risques éventuels et les mesures de nature à les atténuer.

Tableau 7: Risques et mesures d'atténuation

Risques	Evaluation	Mesures d'atténuation
Instabilité politique après les élections présidentielles de mars 2010.	M	- Stabilité sociopolitique et du cadre macroéconomique - Ferme engagement des autorités dans la poursuite et l'approfondissement des réformes en vue de consolider la paix sociale. - Coordination, harmonisation et engagement conjoint des partenaires techniques et financiers.
Faiblesses dans la détermination de la part des Autorités à poursuivre les réformes institutionnelles.	F	- Engagement ferme du Gouvernement pour le renforcement et l'approfondissement des capacités institutionnelles dans le cadre du DSRP. - Maintien par le Gouvernement des engagements pris dans le cadre de la FRPC du FMI.
- Faiblesse des capacités institutionnelles et des ressources humaines et matérielles dans la mise en œuvre de la réforme. - Négligence de l'entretien et de la maintenance continue du SIGFIP. - Retard dans la mise en œuvre effective du SIGFIP et dans l'opérationnalisation du module comptable.	M	- Engagement de la Banque et des autres bailleurs de fonds à soutenir le programme de renforcement des capacités pour la bonne gouvernance. - Renforcement de la formation en matière de d'utilisation, de maintenance et d'amélioration continue du SIGFIP. - Le Gouvernement doit s'assurer que l'encrage institutionnel du SIGFIP est solide et dispose des moyens adéquats pour son fonctionnement.
- Retard dans la production des projets de loi de règlements. - Pressions exercées sur les membres de la Cour des Comptes. - Non-respect des textes d'applications et absence d'engagement des autorités dans la mise en œuvre des réformes du Système de gestion des Marchés Publics.	M	- Opérationnalisation effective et intégrale du SIGFIP - Instituer une chaîne critique de circulation périodique des documents comptables. - Production périodique et régulière des documents comptables. - Mise en place d'un mécanisme rigoureux de transmission et de réception de documents comptable. - Mettre en place les structures requises, former le personnel nécessaire, le doter des moyens adéquats et lutter résolument contre la corruption.

M: Moyen, F: Faible

4.6. Développement des connaissances

82. Le type de connaissances qui devrait émerger de la mise en œuvre du PARCI-2 comprend les bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques et de planification. Les bonnes pratiques seront diffusées au sein de l'administration à travers des formations, des manuels de procédures et des manuels de formation. Des connaissances en matière de renforcement des capacités institutionnelles et la mise en œuvre d'un programme de réformes devraient également émerger de la mise en œuvre du Projet. Les connaissances seront également diffusées au sein de la Banque à travers les rapports de suivi de la mise en œuvre du Projet ainsi que le rapport d'achèvement et le rapport d'évaluation rétrospective du Projet.

V- CADRE JURIDIQUE

5.1. Instrument légal

83. Les instruments de financement proposés à la République Togolaise sont deux Dons d'un montant total de 9,21 millions d'UC, soit 4,85 millions d'UC du Fonds Africain de Développement (FAD) et 4,36 millions d'UC provenant de la Facilité en Faveur des Etats Fragiles (FEF).

5.2. Conditions associées à l'intervention de la Banque

84. Les Protocoles d'Accords des deux Dons entreront en vigueur à la date de leur signature par le Gouvernement Togolais et le Groupe de la Banque africaine de développement. Le premier décaissement des ressources des Dons sera conditionné par l'entrée en vigueur des Protocoles d'Accords des Dons et la réalisation par le Donataire, à la satisfaction du Groupe de la Banque, des conditions spécifiques suivantes :

- Fournir, la preuve en original de l'ouverture au nom du Projet dans une banque à Lomé jugée acceptable par la BAD, de deux comptes bancaires spéciaux destinés à recevoir les ressources de chaque don (§ 4.1.4), avec indication (i) des références bancaires du compte ; et (ii) du nom de la ou des personnes habilitée(s) à y effectuer des décaissements ;
- Fournir, pour chaque compte bancaire, l'original d'une lettre de confort datée et signée, se référant au Projet et à l'objet du don et comportant les références complètes du compte bancaire auquel l'engagement s'applique;
- Fournir la preuve en original ou copie certifiée conforme de la reconduction de la Cellule d'Exécution du Projet. (§.4.1.1).
- Fournir la preuve en original ou copie certifiée conforme de la mise en place du Comité de Pilotage du Projet ainsi que la désignation de ses membres constitutifs (§.4.1.1).

5.3. Conformité avec les politiques de la Banque

85. Le projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque.

VI - RECOMMANDATIONS

86. La Direction recommande que le Conseil d'administration du Groupe de la Banque approuve la proposition des dons FAD d'un montant de 4,85 millions d'UC et FEF d'un montant de 4,36 millions d'UC et à la République Togolaise pour l'objet et selon les conditions énoncées dans le présent rapport.

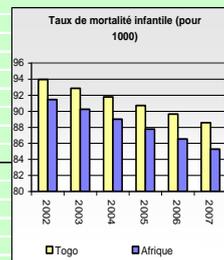
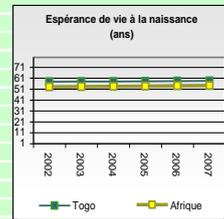
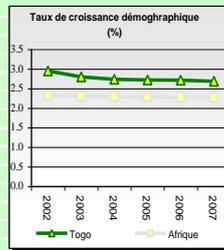
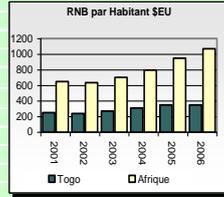
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS DU PAYS

Togo

INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Togo	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
Indicateurs de Base					
Superficie ('000 Km ²)		57	30 307	80 976	54 658
Population totale (millions)	2007	6.6	963.7	5 448.2	1 223.0
Population urbaine (% of Total)	2007	41.5	39.8	43.5	74.2
Densité de la population (au Km ²)	2007	116.0	31.8	65.7	23.0
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2006	350	1 071	2 000	36 487
Participation de la Population Active - Total (%)	2005	35.7	42.3	45.6	54.6
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2005	40.1	41.1	39.7	44.9
Valeur de l'Indice sexospécifique de dévelop. humain	2005	0.494	0.486	0.694	0.911
Indice de développement humain (rang sur 174 pays)	2005	152	n.a.	n.a.	n.a.
Indice de pauvreté humaine (HPI-1-Value) (%)	2005	38.1	34.3
Indicateurs Démographiques					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2007	2.7	2.3	1.4	0.3
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2007	4.3	3.5	2.6	0.5
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2007	42.8	41.0	30.2	16.7
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2007	3.2	3.5	5.6	16.4
Taux de dépendance (%)	2007	84.6	80.1	56.0	47.7
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2007	97.9	99.3	103.2	94.3
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2007	23.9	24.2	24.5	31.4
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2007	58.4	54.2	65.4	76.5
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2007	60.1	55.3	67.2	80.2
Taux brut de natalité (pour 1000)	2007	36.8	36.1	22.4	11.1
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2007	10.1	13.2	8.3	10.4
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2007	88.6	85.3	57.3	7.4
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2007	126.3	130.2	80.8	8.9
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2007	4.8	4.7	2.8	1.6
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	510.0	723.6	450	8
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2006	16.2	29.9	61.0	75.0
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2004	3.7	39.6	78.0	287.0
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2004	35.3	120.4	98.0	782.0
Naissances assistées d'un personnel de santé qualifié (%)	2006	62.0	50.4	59.0	99.0
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2006	59.0	62.3	80.0	100.0
Accès aux services de santé (% de la population)*	2000-04	30.0	61.7	80.0	100.0
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2004	35.0	45.8	50.0	100.0
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH/SID.	2005	3.2	4.7	1.3	0.3
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2005	372.8	300.7	275.0	18.0
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2006	96.0	83.7	85.0	93.0
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2006	83.0	75.4	78.0	93.2
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2006	22.0	28.6	27.0	0.1
Apport journalier en calories par habitant	2004	2 334	2 436	2 675	3 285
Dépenses publiques de santé par habitant (en % du PIB)	2005	1.4	2.4	1.8	6.3
Indicateurs d'Education					
Taux brut de scolarisation au (%)					
Primaire - Total	2006	102.4	96.4	91.0	102.3
Primaire - Filles	2006	94.6	92.1	105.0	102.0
Secondaire - Total	2006	40.0	44.5	88.0	99.5
Secondaire - Filles	2005	27.0	41.8	45.8	100.8
Personnel enseignant féminin au primaire (% du total)	2005	11.6	47.5	51.0	82.0
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2007	34.2	33.3	26.6	1.2
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2007	20.9	25.6	19.0	0.8
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2007	47.2	40.8	34.2	1.6
Dépenses d'éducation en % du PIB	2002-05	2.6	4.5	3.9	5.9
Indicateurs d'Environnement					
Terres arables en % de la superficie totale	2005-07	40.4	6.0	9.9	11.6
Taux annuel de déforestation (%)	2000-07	3.4	0.7	0.4	-0.2
Taux annuel de reboisement (%)	2000-07	12.0	10.9
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2005-07	0.4	1.0	1.9	12.3



Source : Base de donnée du Département de la Statistique de la BAD Banque Mondiale WDI ; ONUSIDA ; UNSD ; OMS ; UNICEF ; WRI ; PNUD

ANNEXE II: TABLEAU DU PORTEFEUILLE DE LA BAD DANS LE PAYS

Secteur	Titre du projet	Approbation	Signature	Effective	Engagements nets (million UC)	Montant décaissé (million UC)	Ratio de décais. (%)	Date de clôture	Projet (Nbre d'années)
Agriculture	Aide Humanitaire Victimes Inondations ₁	2-Avr-09			0,33	0,00	0,00		0,0
Finance	Ligne de credit à Ecobank Transnational Inc	2-Avr-03	23-Oct-03	5-Jan-04	6,61	6,61	100,00	23-Oct-05	6,3
MultiSecteur	Projet Appui A La Gouvernance	11-Fev-09	5-Mar-09	5-Mar-09	10,00	10,00	100,00	31-Dec-10	1,1
Social	Education	16-Dec-91	13-May-92	18-Mai-93	11,05	7,54	68,21	30-Juin-11	17,1
Transport	Projet De Route Aflao-Sanvéé Condji	13-Jan-10	10-Fev-10	10-Fev-10	23,31	0,00	0,00	31-Dec-12	0,1
Approvis. Eau et Assain.	Système Intégré D'Information Sur L'Eau	12-Jan-09	30-Sep-09	30-Sep-09	1,34	0,00	0,00	1-Mar-11	0,5
Total					52,65	24,15	44,70		4,2

Annexe III: Principaux projets financés par d'autres Partenaires au développement du Togo

Le Fonds monétaire international (FMI) poursuit son assistance au Togo visant l'amélioration de la politique budgétaire et la gestion des finances publiques, la maîtrise de l'inflation et la réforme du secteur financier. Le FMI a approuvé en avril 2009 un programme soutenu par la FRPC d'un montant de 132 millions d'USD et qui vise principalement à conduire le pays vers un allègement global de sa dette afin de dégager des ressources en faveur de la croissance et des services sociaux de base.

Le Projet d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais (PAI) de l'Union Européenne; inspiré du PARC-I, effectif depuis 2008 est actuellement en cours d'exécution et principalement orienté vers l'assistance technique au Ministère de l'économie et des finances (MEF) - (aide à la décision économique, à la gestion du budget et des fonds publics), au Ministère de la Coopération, au Ministère du Commerce (meilleure compréhension des APE), l'Assemblée Nationale et la Haute Autorité de l'Audio-visuel et de la Communication (HAAC). Le coût du projet est de 8 millions d'Euros et la Convention de Financement avait été signée en fin novembre 2007. Par ailleurs, un accord de don d'un montant de 15 millions d'Euros a été signé le 2 novembre 2009 entre l'Union Européenne et le Gouvernement. Il s'agit d'une aide budgétaire directe qui va permettre au gouvernement de renforcer ses investissements dans les secteurs prioritaires définis dans le DSRP complet.

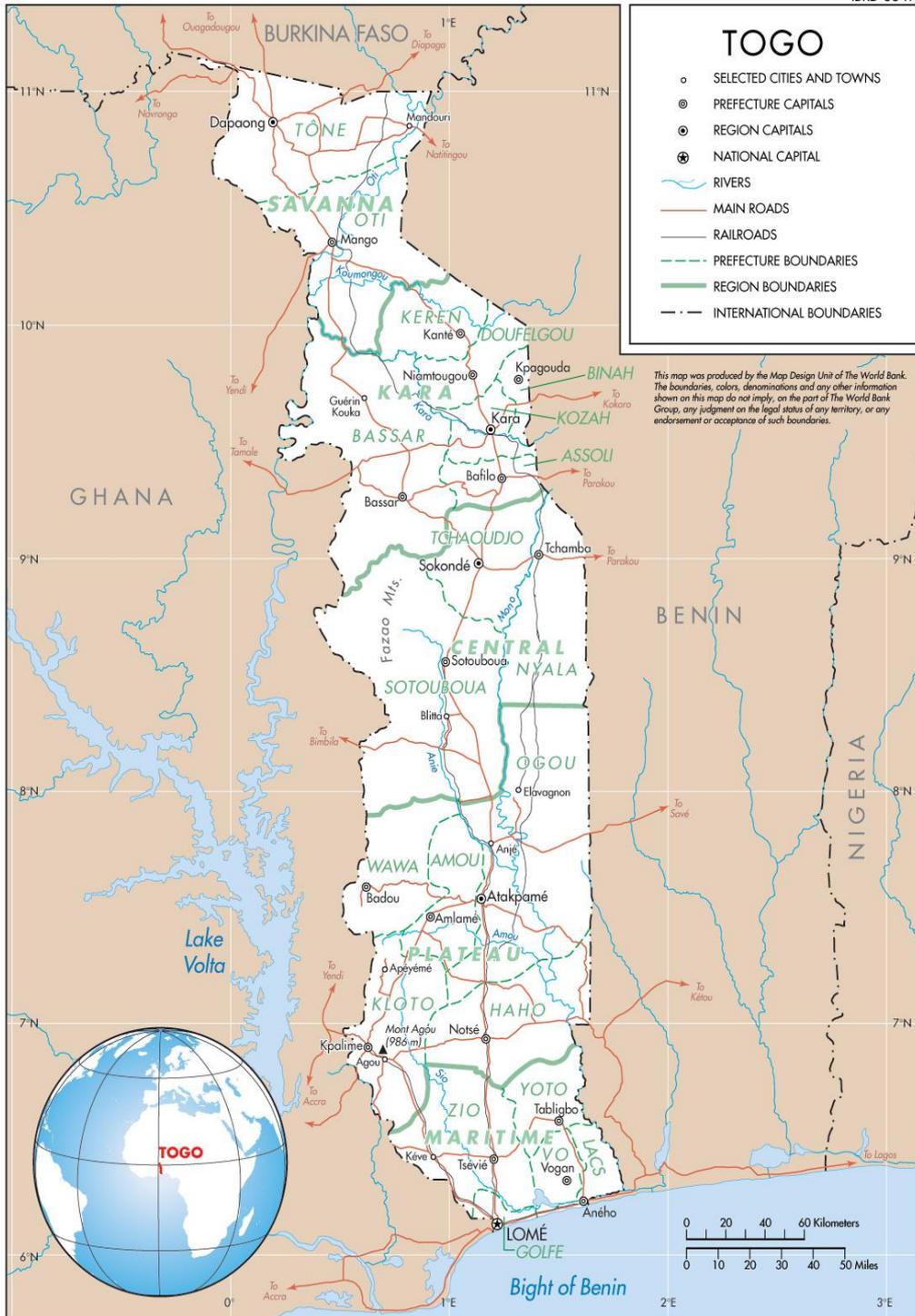
Le Projet Secteur Financier et Gouvernance de la Banque Mondiale approuvé le 31 mars 2009 est axé sur quatre composantes, à savoir: (i) la restructuration du secteur bancaire, (ii) le renforcement du secteur de la micro finance, (iii) la restructuration du secteur des retraites, et (iv) l'appui à la mise en œuvre des réformes dans les secteurs public et privé. Le montant du projet est de 12 millions USD.

Pour ce qui est du PNUD, le projet d'Appui aux Réformes et à la Modernisation de l'Administration Publique est axé sur : (i) l'analyse institutionnelle et audits organisationnels des ministères et autres structures de l'Etat ; (ii) l'élaboration d'un protocole de normalisation des dossiers des agents publics ; formation pour leur remise à niveau ; assurance d'une utilisation optimale des compétences nationales ; modernisation et maîtrise de la gestion des effectifs et de la masse salariale ; (iii) la création d'un site web gouvernemental ; réorganisation du système d'archivage et de documentation; assistance en applications de gestion des ressources humaines. Les ressources affectées au titre de ces activités sont de 1.282.500 USD pour l'année 2009.

Dans cette perspective d'harmonisation et de coordination de l'aide au Togo, la Banque a associé les autres partenaires au développement à la préparation du PARCI-2 et a partagé avec eux les orientations retenues en conséquence. Il conviendrait de noter également que les contours de l'assistance de l'Union Européenne en matière des finances publiques au Togo viennent en renforcement des activités du PARCI-1. Par ailleurs le FMI (Département des Finances Publiques) et AFRICTAC seront étroitement associés dans la mise en œuvre du PARCI-2 notamment en ce qui concerne l'assistance technique et la formation.

ANNEXE IV: CARTE ADMINISTRATIVE DU TOGO

IBRD 33497



NOVEMBER 2004

LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES

Annexe 1 : Description du projet

Description du projet

Les Progrès et Acquis du PARCI

Il ressort du rapport d'achèvement du PARCI que les progrès réalisés dans les domaines de la gestion des finances publiques ont été remarquables²³. Il s'agit notamment du renforcement des capacités dans la gestion macroéconomique, l'amélioration de l'élaboration et l'exécution du budgétaire, de la gestion de la dette publique, de la prévision et assistance à la formulation et à la mise en œuvre du DSRP. Des progrès ont été spécifiquement réalisés dans les domaines suivants :

(i) le cadre juridique de la gestion des finances publiques, est harmonisé avec les directives de l'UEMOA;

(ii) le cadre institutionnel de la préparation du budget a été unifié et renforcé; dorénavant, c'est à la Direction du Budget (DB), sous l'autorité du Ministre des Finances qui coordonne les conférences budgétaires. Ce qui met fin au dualisme institutionnel qui caractérisait la préparation du budget entre le budget de fonctionnement et le budget d'investissement, et contribue à la modernisation et à la rationalisation du processus de programmation des choix budgétaires;

(iii) l'introduction d'une perspective pluriannuelle dans le processus d'élaboration du budget, par la mise en œuvre des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) est en cours;

(iv) le processus, en cours pour l'intégration du système d'information de gestion des finances publiques (SIGFIP) qui sera facilité par l'adoption d'une nouvelle nomenclature budgétaire, mise en œuvre à partir du budget 2009;

(v) des réformes ont été initiées et assistantes octroyées visant à renforcer les structures de contrôle financier et d'audit interne et externe des finances publiques et enfin;

(vi) la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, clef de voûte du système de gestion des finances publiques au Togo, connaît la plus importante mutation de son histoire, grâce au PARCI et à la réforme en cours. La réforme en cours a permis d'approfondir celle engagée en 2001 (décret n° 2001 – 155 du 20 août 2001), par la redéfinition des relations administratives et fonctionnelles entre les services afin d'assurer une meilleure coordination dans leurs actions. Cette réforme vise par ailleurs à clarifier les responsabilités et la véritable intégration de ces différents services.

Consolidation des Acquis du PARCI

La consolidation des acquis du PARCI se justifie par la nécessité de parachever la modernisation des finances publiques au Togo et d'accompagner la réalisation effective des réformes engagées tout en approfondissant celles qui devraient aller encore plus loin. D'après une évaluation indépendante et récente d'AFRITAC²⁴ sur le Togo :

- le circuit de la dépense devrait davantage être rationalisé;

²³ Ceci est aussi l'avis du Département des Finances Publiques du Fonds Monétaire International et AFRITAC Ouest dans son rapport daté de Juin 2009.

²⁴ Fonds Monétaire International, Département des Finances Publiques, AFRITAC Ouest, Juin 2009.

- la fusion des circuits d'exécution de la dépense reste indispensable. Il existe toujours deux circuits d'exécution du budget selon qu'il s'agisse de dépenses de fonctionnement ou d'investissement;
- Il n'est toujours pas possible d'obtenir une situation mensuelle fiable de l'exécution du budget (prenant en compte les autorisations, les crédits notifiés, les mandats admis et les crédits disponibles);
- Il demeure urgent de consolider les réformes structurelles engagées au sein de la DGTCP
- un système adéquat de transmission de l'information comptable entre les postes comptables de base et les services centraux de la DGTCP, manque toujours, du fait du non achèvement des travaux de développement du module comptabilité générale de SIGFIP;
- Il n'existe toujours pas un compte unique du Trésor placé sous le contrôle et la gestion du trésor;
- Il est nécessaire de poursuivre les efforts visant à améliorer la coordination entre les régies financières (Impôts et Douane) et les services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- la réforme du contrôle financier dans le sens de son allègement et de sa modernisation semble toujours nécessaire;
- la Cour des Comptes n'est toujours pas opérationnelle, il conviendrait d'accélérer le processus de sa mise en place ainsi que la production des lois de règlements ;
- l'Inspection Générale des Finances (IGF) a besoin d'un renforcement substantiel, bien qu'ayant fait l'objet d'une assistance dans le cadre du PARCI-1;
- Renforcement des Capacités de l'inspection Générale de l'Etat (IGE)
- Il conviendrait d'aménager un cadre approprié pour le suivi des conclusions et recommandations des rapports de l'IGE et de prévoir leurs transmissions à la cour des comptes.

Description des composantes du projet

Composante 1 : Parachever l'Intégration des Finances Publiques et Renforcer la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques

Sous-Composante 1.1 : Renforcer l'Intégration et la Modernisation du Système

- parachever la rationalisation et la simplification du circuit de la dépense d'une part et le SIGFIP dans toutes ses composantes d'autre part (de l'engagement au paiement effectif y compris le module comptabilité de la DGTCP).
- intégrer dans une première phase les cinq ministères sectoriels prioritaires et assurer le fonctionnement effectif du SIGFIP ;
- intégrer la DGTCP avec les cinq trésoreries régionales dans le cadre du SIGFIP d'une part et; les régies financières (Impôts et Douanes) avec la DGTCP d'autre part.
- parachever la mise en œuvre des réformes structurelles engagées au sein de la DGTCP ;
- appuyer le processus de préparation du programme d'investissement public (PIP) et son articulation avec les CDMT (appui à la Direction du Budget et à la Direction Générale du Plan et du Développement);

Sous-Composante 1.2 : Renforcer les Capacités de Coordination et de Mobilisation des Ressources Domestiques

- améliorer la coordination entre la Direction Générale des impôts, la Direction Générale des Douanes et la DGTCP ;
- appliquer le principe de l'unité de caisse à travers un compte unique du Trésor placé sous le contrôle du Trésor recevant l'entièreté des recettes fiscales, douanières et non fiscales ;
- améliorer la coordination entre les Régies Financières (Impôts et Douanes) par la réactivation du comité Douanes et Impôts ;
- mettre en place un identifiant unique du contribuable entre les Impôts et les Douanes ;
- mettre en place un Guichet Unique ;
- renforcer les capacités du système de collecte des impôts de la Direction Générale des Impôts ;
- renforcer les capacités des douanes dans la définition de la valeur en douane et la détection de l'origine des marchandises ;
- appuyer la Direction Générale des Douanes pour accentuer la répression de la fraude, et partant améliorer les recettes.

Composante 2 : Renforcer l'Intégrité du Système

Sous-Composante 2.1 : Renforcer les structures de contrôle et d'audit des finances publiques

- réformer et Moderniser le Contrôle Financier dans le sens de son allègement ;
- opérationnaliser la Cour des Comptes et assurer la formation en procédures d'audit ;
- accélérer le processus et institutionnaliser la production des lois de règlements en vue de leur transmission à la Cour des Comptes et au Parlement ;
- renforcer les capacités de l'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
- renforcer les capacités et recentrer les activités de l'Inspection Générale d'Etat (IGE) ;
- aménager un cadre approprié pour le suivi des conclusions et recommandations des rapports de l'IGE et prévoir leur transmission à la Cour des Comptes.

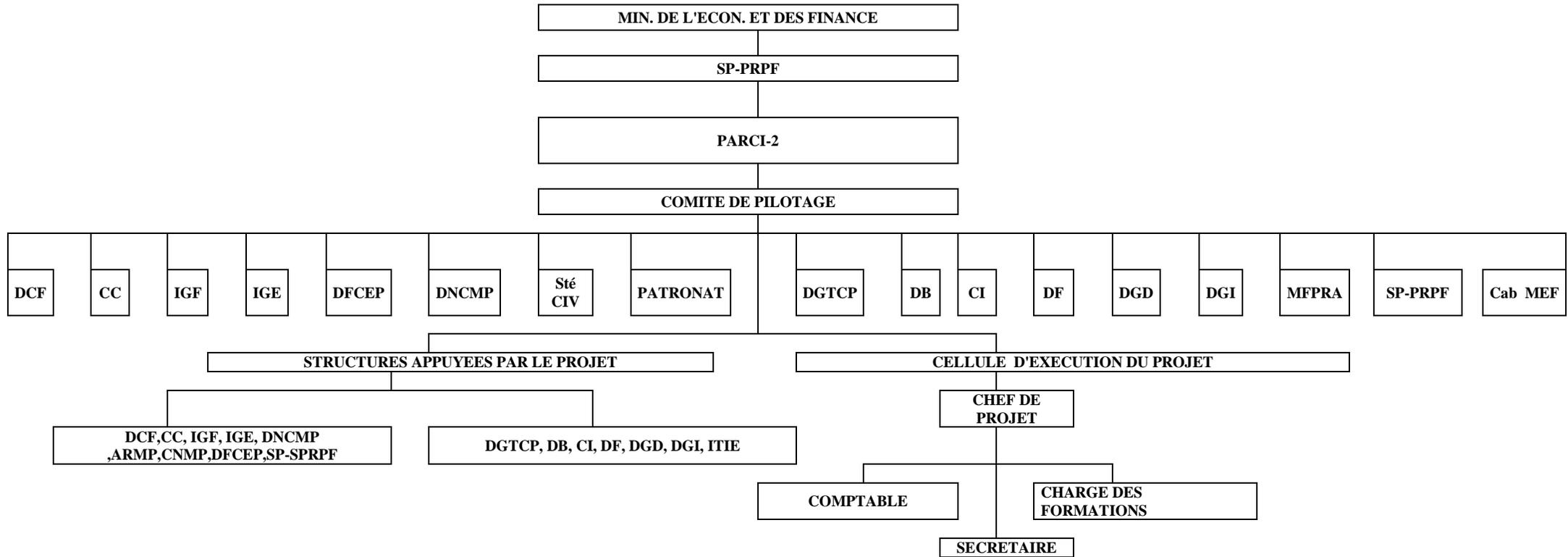
Sous-Composante 2.2 : Soutien à la Modernisation du Système de Passation des Marchés Publics

- renforcer les capacités de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) et appuyer l'installation des nouveaux organes (assistance technique, manuel de procédures, guide et plan d'action stratégique) ;
- soutenir et renforcer les capacités de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et appuyer l'installation des nouveaux organes ;
- soutenir les Cellules de Gestion des Marchés Publics (CGMP) et appuyer l'installation des nouveaux organes ;
- renforcer l'intégrité du système de passation des marchés publics par l'amélioration du contrôle et de l'audit des marchés publics ainsi que le dispositif de lutte contre la corruption dans le domaine des marchés publics.
- Renforcement de la transparence par l'informatisation du système de passation des marchés ;
- Renforcer la détection citoyenne de la fraude et corruption dans la passation des marchés publics ;
- mise en place d'un cadre d'éthique et de déontologie.

Annexe 2: Bilan du Plan d'Actions Prioritaires 2006 – PEMFAR.

Mesures prioritaires PAP 2006	Situation d'exécution
1. Mettre en place le cadre institutionnel de la gestion des finances publiques.	Mesure partiellement réalisée. Un nouveau Règlement Général de la Comptabilité Publique (RGCP) a été adopté et mis en œuvre, et la transposition des Directives financières de l'UEMOA a connu des avancées notables.
2. Adopter l'organigramme du Ministère chargé des Finances et le mettre en place.	Mesure non réalisée.
3. Placer la gestion de la trésorerie de l'Etat sous la responsabilité unique du Trésor.	Mesure réalisée (quelques décisions restent à adopter afin de consolider la responsabilité du Trésor).
4. Verser quotidiennement les recettes fiscales et douanières directement au compte du Trésor public à la BCEAO.	Mesure partiellement réalisée. Les versements des services fiscaux et douaniers ne sont pas quotidiens, mais le Trésor est destinataire de leurs recettes.
5. Réaliser l'audit de la dette intérieure, puis adopter et mettre en place une stratégie cohérente d'apurement.	Mesure réalisée.
6. Unifier les procédures d'élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement.	Mesure partiellement réalisée. La Direction du Budget est devenue responsable de l'ensemble du processus d'élaboration du budget, mais ces budgets ne sont pas encore préparés selon des règles harmonisées.
7. Rétablir la procédure normale des dépenses budgétaires en respectant notamment le contrôle de la réalité du service fait, et réduire de manière significative le circuit.	Mesure non réalisée. La mise en œuvre de la mesure 8 ci-dessous a toutefois eu pour conséquence de renforcer le rôle de la procédure normale des dépenses, mais sans que le service fait soit certain.
8. Réduire significativement l'utilisation des procédures exceptionnelles de dépenses (régies d'avances, paiement sans ordonnancement préalable) sur la base d'un objectif annuel préétabli et partagé.	Mesure réalisée.
9. Reconstruire le système de comptabilité publique en vue de produire dans les délais normaux des balances exhaustives et fiables des comptes de l'Etat.	Mesure non réalisée.
10. Organiser la production des comptabilités administratives des ordonnateurs par un texte non réglementaire.	Mesure non réalisée.
11. Mettre en œuvre les moyens humains et financiers indispensables à la production des comptes des ordonnateurs et des comptables publics.	Mesure non réalisée.

Annexe 3 : Organigramme Fonctionnel D'Exécution Du Projet



Annexe 4 : Liste des biens et services

	(UC Million)									
	Gouv. Togo	%	DON FAD	%	DON FEF	%	Total	%	Devises	Local
A. BIENS										
Equipement Informatique et Logiciel	-	-	2,51	98,10	0,05	1,90	2,56	26,40	2,29	0,26
Mobilier, matériel de Bureau et autre Matériel	0,01	0,50	1,19	96,90	0,03	2,60	1,23	12,70	1,18	0,04
Matériel Roulant	0,21	27,70	0,52	67,90	0,03	4,30	0,77	8,00	-	0,77
Sous total BIENS	0,22	4,80	4,22	92,70	0,11	2,50	4,56	47,00	3,48	1,08
B. SERVICES										
Consultants pour Etudes Divers et Assistance Technique	0,06	3,10	0,16	7,90	1,75	89,00	1,97	20,30	1,85	0,12
Formation	0,00	-	0,45	22,80	1,53	77,20	1,98	20,40	0,46	1,52
Autres Services (Consultant Institutionnel. + Assistant Technique)	-	-	0,03	11,10	0,21	88,90	0,23	2,40	0,23	-
Audit Comptable	0,00	-	-	-	0,08	100,00	0,08	0,80	0,07	0,01
Sous total SERVICES	0,06	1,40	0,63	14,80	3,57	83,80	4,26	43,90	2,61	1,65
C. FONCTIONNEMENT										
INDEMNITES	-	-	-	-	0,15	100,00	0,15	1,50	-	0,15
Fonctionnement Maintenance Equipement Informatique	-	-	-	-	0,02	100,00	0,02	0,20	-	0,02
Fonctionnement et Maintenance Equipement de Bureau	-	-	-	-	0,00	100,00	0,00	-	-	0,00
Fonctionnement et Fourniture Consommable Bureau et Informatique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement et maintenance véhicules	0,05	79,30	-	-	0,01	20,70	0,06	0,60	-	0,06
Fonctionnement Entretien Local et Autres Dépenses	0,16	74,50	-	-	0,05	25,50	0,22	2,20	-	0,22
Organisation d'atelier	-	-	-	-	0,44	100,00	0,44	4,50	-	0,44
Sous Total FONCTIONNEMENT	0,21	23,50	-	-	0,68	76,50	0,88	9,10	-	0,88
Total COÛT DU PROJET	0,49	5,00	4,85	50,00	4,36	44,90	9,70	100,00	6,09	3,61

Annexe 5 : Termes de Référence du Chef de Projet

I. Objectifs

1.1 Le Chef de projet aura pour mission, sous la supervision du Comité de pilotage du projet, d'assurer le suivi des activités liées au projet. Il doit établir trimestriellement et annuellement les rapports sur l'exécution du projet qu'il soumettra au FAD et aux autorités nationales.

1.2 Avant sa prise de fonction, il signe un contrat de performance avec le Donataire dont les termes et les conditions sont au préalable transmis au FAD pour approbation.

II. Missions

Le Chef de la cellule d'exécution du projet aura pour principales tâches :

- Coordonner la mise en œuvre quotidienne du projet, conformément au manuel des procédures administratives, comptables et financières ;
- Elaborer le programme d'activités annuel et trimestriel et superviser l'élaboration du budget annuel et du budget trimestriel ;
- Rédiger des rapports trimestriels à l'intention de la Banque et du Gouvernement rendant compte de l'évolution et de l'état d'avancement du projet ;
- Veiller à la transmission régulière au FAD et au Gouvernement de tous les documents exigés dans le cadre du projet ;
- Veiller à l'élaboration des audits et à leur transmission au FAD et au Gouvernement ;
- Superviser les activités du comptable, du chargé des acquisitions, du chargé des formations, de la secrétaire, du planton et du chauffeur ;
- Veiller au maintien d'un contact permanent avec les autres partenaires au développement présents à Lomé ;
- Superviser le contrôle de l'acquisition du matériel informatique, en rapport avec la Cellule informatique du Ministère et les services spécialisés des administrations bénéficiaires. La supervision du contrôle des acquisitions des équipements informatiques, bureautiques et logistiques, ainsi que du mobilier de bureau se fera en rapport avec les représentants de la société civile et les services spécialisés du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Participer, aux séances de travail convoquées par le Gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds susceptibles d'apporter des idées nouvelles pour améliorer les capacités de gestion économique et sociale au Togo ;

- Coordonner le programme global de formation et établir une programmation des activités (formations locales, séminaires) à exécuter dans le cadre du projet ;
- Soumettre au comité de pilotage du projet tous les problèmes rencontrés dans le cadre de l'exécution du projet, et éventuellement proposer des solutions concrètes ;
- Vérifier la conformité avec les règles et procédures de la Banque et du processus d'acquisition des biens / travaux et services pour le compte du Gouvernement dans le cadre de ce projet.

III. Compétences requises

Le candidat à ce poste doit être titulaire d'un diplôme universitaire en sciences économiques, en gestion ou en administration publique disposant d'une bonne expérience dans le domaine du développement institutionnel et une bonne connaissance de l'administration économique et financière. Une bonne connaissance des procédures de passation des marchés et une expérience d'au moins 3 à 5 ans dans la gestion des projets de développement ou dans les organisations internationales, sont des atouts supplémentaires. La maîtrise de l'anglais, qui est une autre langue de travail de la Banque, est souhaitable.

IV. Durée du contrat

Un (1) an, renouvelable pendant la durée de vie du projet sur la base des résultats du contrat de performance dont les indicateurs de suivi sont présentés au tableau ci-dessous.

Activités	Périodicité	Responsable
Adaptation du Manuel de procédures	Décembre 2010	Consultant / CEP
Acquisition d'équipements	Septembre 2011	CEP / Gvt
Audit du projet et performance du chef de projet	Annuel	Consultant/FAD/ Gvt
Rapport sur l'état d'avancement du projet	Trimestriel / annuel	CEP
Premier audit du projet	Décembre 2011	Consultant/FAD/Gvt
Supervision	Annuel	FAD
Revue à mi-parcours	Avril 2012	FAD / Gvt
Rapport d'achèvement du gouvernement	Octobre 2013	CEP/Gvt

ANNEXE 6 : CONTRAT DE PERFORMANCE

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

**CONTRAT DE PERFORMANCE
ENTRE
LE CHEF DE LA CELLULE D'EXECUTION
DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
ET
LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES**

En concluant, ce contrat de performance, le Ministère de l'économie et des finances (MEF) souhaite affirmer son engagement de contribuer tant à l'amélioration de la gestion des finances publiques en vue de créer un environnement macro-économique solide et stable, base indispensable à une croissance soutenable et à la réduction de la pauvreté.

Le contexte du contrat

La Banque Africaine de Développement (BAD) au travers du Fonds Africain de Développement (FAD) a décidé de soutenir le Ministère de l'économie et des finances dans le cadre d'une seconde phase du projet de renforcement des capacités institutionnelles, communément dénommé PARCI-2. Ce projet ambitionne, de renforcer les capacités de :

1. la Direction Générale des Douanes
2. la Direction Générale des Impôts
3. la Direction du budget
4. la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
5. le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
6. la Direction du contrôle financier
7. la Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan
8. la Direction des finances
9. la Cour des Comptes
10. l'Inspection Générale des Finances
11. l'Inspection Générale d'Etat
12. la Cellule informatique
13. les structures de gestion des marchés publics (ARMP, DNCMP, CCMP)
14. le Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et les Programmes Financiers.

La durée prévue de réalisation de ce projet est de 36 mois à compter de l'entrée en vigueur du don. Le projet sera exécuté par le Ministère de l'Economie et des Finances, avec l'assistance de la Cellule d'Exécution du Projet (CEP), dirigé par un chef de Projet.

Le chef de Projet est désigné pour une période d'un an, renouvelable en fonction des résultats prévus dans le présent contrat de performance.

Sous la supervision du Comité de pilotage du projet, présidé par le Secrétaire Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et Programmes Financiers, le chef de Projet est chargé d'assurer le suivi des activités liées au projet.

Le présent contrat décrit tout d'abord les résultats que le chef de Projet s'engage à atteindre, il définit les modalités de suivi de l'exécution du projet ainsi que les moyens que le MEF s'engage à mettre à la disposition de la Cellule d'Exécution du Projet.

Titre I- Les composantes du projet, les missions et les indicateurs de performance

Article 1 - Les composantes du projet de renforcement des capacités

En tant que Responsable de la Cellule d'Exécution du Projet (CEP), le chef de Projet s'engage à mettre en œuvre le projet de renforcement des capacités institutionnelles tel qu'il a été validé par la Banque Africaine de Développement et décrit dans les composantes (i) Parachever l'Intégration des Finances Publiques et Renforcer la Capacité de Mobilisation des Ressources Domestiques, (ii) Renforcer l'intégrité du Système et (iii) gestion du projet :

Article 2 - Les missions

Article 2-1 Les missions résultant du projet

Par le présent Contrat de Performance, le chef de Projet s'engage à :

- coordonner la mise en œuvre quotidienne du projet, conformément au manuel des procédures administratives, comptables et financières dont l'élaboration/réadaptation sera financée par le projet ;
- élaborer le programme d'activités annuel et trimestriel et superviser l'élaboration du budget annuel et du budget trimestriel ;
- rédiger des rapports trimestriels à l'intention de la Banque et du Gouvernement rendant compte de l'évolution et de l'état d'avancement du projet ;
- veiller à la transmission régulière au FAD et au Gouvernement de tous les documents exigés dans le cadre du projet ;
- veiller à l'élaboration des audits et à leur transmission au FAD et au Gouvernement ;
- superviser les activités du chargé des acquisitions, du chargé de la formation, du comptable, de la secrétaire, du planton et du chauffeur ;
- superviser le contrôle de l'acquisition du matériel informatique, en rapport avec la Cellule Informatique et les structures bénéficiaires ;
- veiller au renforcement de la coordination avec les actions des autres bailleurs de fonds ;
- participer, aux séances de travail convoquées par le Gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds susceptibles d'apporter des idées nouvelles pour améliorer les capacités de gestion économique, financière et sociale du Togo ;
- soumettre au comité de pilotage tous les problèmes rencontrés dans le cadre de l'exécution du projet, et éventuellement de proposer des solutions concrètes ;
- vérifier la conformité avec les règles et procédures de la Banque, du processus d'acquisition des biens / services pour le compte du Gouvernement dans le cadre de ce projet.

Au plan des acquisitions et de la formation, le chef du Projet s'engage à veiller à la programmation des acquisitions et des activités de la formation, à la qualité des personnes retenues et à la sélection des consultants individuels, bureau d'études ou centres de formation selon les règles de procédures de la Banque.

Au plan comptable, la Cellule d'Exécution du Projet tiendra à jour la comptabilité à l'aide d'un logiciel de comptabilité générale et analytique. La CEP aura la charge d'archiver les pièces justificatives et de s'assurer du chemin de l'audit.

Le Chef de projet s'engage à ce que, sous sa responsabilité, le comptable veille au respect des procédures administratives, financières et comptables en matière d'état de rapprochement des comptes

bancaires, d'imputation et de saisie des écritures comptables, d'élaboration du tableau des emplois et des ressources, et de préparation et réalisation des inventaires physiques des immobilisations du projet, des dossiers d'appel d'offres et de passation des contrats pour l'acquisition des biens et des services.

Article 2-2 Les missions induites par le projet

Article 2-2-1 Communiquer sur le projet

En impliquant les structures compétentes, le chef de Projet s'engage à :

- élaborer un projet de plan de communication interne ;
- faire valider ce projet par le Comité de Pilotage du projet ;
- exécuter le plan de communication ;
- rendre compte de l'exécution du plan de communication ;
- mesurer son impact sur les agents et la population.

Article 2-2-2 Identifier le projet

Le projet dont l'exécution est confiée au chef de Projet est unique et fédérateur pour la Collectivité du MEF. Il est donc nécessaire de l'identifier le plus facilement et clairement possible en le dotant d'un nom et d'un logo. Ce nom et ce logo devront figurer sur tous les documents rédigés par la Cellule d'Exécution et les consultants ainsi que tous les biens acquis par le projet afin qu'ils soient instantanément identifiables comme faisant partie du projet.

Le chef de Projet s'engage à :

- faire des propositions en la matière lors de la première réunion du Comité de Pilotage du projet ;
- mettre en application la décision qui aura été retenue par le Comité de Pilotage du projet après discussions.

Article 2-2-3 Capitaliser les connaissances acquises

En vue de leur capitalisation, les documents ayant servi à l'exécution du projet seront archivés tout au long de la mission. A la fin de la mission, ces archives seront reversées au Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et les Programmes Financiers du MEF pour réutilisation éventuelle.

Article 3 - Les indicateurs de performance

La réalisation des objectifs du projet sera mesurée au moyen des indicateurs performance suivants :

Les indicateurs de performance identifiés et les résultats attendus à l'achèvement du Projet sont ceux figurant dans le cadre logique axé sur les résultats. Ce sont essentiellement (i) l'achèvement de la mise en œuvre du SIGFIP y compris dans les cinq régions principale ainsi que les cinq ministères sectoriel prioritaires, (ii) l'opérationnalisation effective de la Cour des Comptes en lui dotant des moyens d'assurer son mandat (iii) opérationnalisation des organes de régulation et amélioration de la transparence dans la passation des marchés publics; (iv) l'harmonisation et mise en œuvre de l'identifiant unique au niveau des régies financières et partant l'accroissement des recettes de l'Etat ; (v) la mise en place du Guichet unique ; et (vi) renforcement des capacités de l'IGF.

Ces indicateurs chiffrés seront vérifiés au moyen de données collectées par la Cellule en charge de l'Exécution du Projet (CEP) qui justifie d'une expérience avérée dans la collecte de données et dont les capacités ont été renforcées sous le PARCI-1. La mise à disposition des rapports d'activité et autres documents de référence se fera en liaison avec la CEP et pendant les missions de la Banque. Les performances du PARCI-2 seront mesurées par les comparaisons des données d'exécution du Projet d'une année à l'autre.

Titre 2 - Les modalités de suivi de l'exécution du projet

Le chef de Projet s'engage à mettre en œuvre les dispositions résultant des articles suivants :

Article 4 - Le Comité de Pilotage du Projet

Le Comité de Pilotage du Projet présidé par Monsieur Mongo AHARH-KPESSOU, actuellement Secrétaire Permanent pour le suivi des Politiques des Réformes et des Programmes Financiers du Ministère de l'économie et des finances supervisera les activités de la Cellule d'Exécution du Projet qui en assurera le secrétariat (ordre du jour, compte rendu des réunions, etc.).

Ce comité sera composé de vingt-deux (22) dont un représentant de chacune quatorze (14) structures bénéficiaires, un représentant du MDAT, un représentant du MFPRA, deux représentants du patronat et deux représentants de la société civile et un représentant du Cabinet du Ministre de l'économie et des finances. Le comité de pilotage se réunira au moins une fois par trimestre.

A cette occasion, il :

- Examinera et adoptera les budgets et les plans annuels d'activités,
- Examinera et approuvera, avant leur transmission à la Banque Africaine de Développement :
 - les rapports trimestriels d'exécution du projet
 - les rapports d'audit
 - le budget annuel

Article 5 - Les Rapports sur l'Exécution du Projet (REP)

Article 5-1 Les REP trimestriels

Les rapports trimestriels d'exécution du projet, qui seront rédigés par la CEP, selon le format défini par le Fonds Africain de Développement, devront faire état des progrès réalisés en rapport aux indicateurs retenus dans le présent contrat.

Les rapports (incluant les comptes rendus des différentes réunions du Comité de pilotage) couvriront, pour le trimestre concerné, les aspects liés à l'exécution du projet, y compris l'état d'avancement, les dépenses et les engagements, la programmation du travail, l'analyse des écarts enregistrés, ainsi que les éventuels problèmes rencontrés et les solutions proposées. Ils donneront aussi un aperçu des activités pour le trimestre suivant.

Après examen et adoption par le Comité de Pilotage du projet, les REP trimestriels seront transmis régulièrement, dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre civil, aux autorités Togolaises, au Fonds Africain de Développement et aux principaux bailleurs de fonds (Fonds Monétaire International, Banque Mondiale, PNUD, Ambassades de France, d'Allemagne et des USA) du Togo.

Le chef de Projet s'engage également à transmettre tous les documents du projet que le Comité juge nécessaire à l'exercice de sa compétence, le tableau de bord par composante et sous composante qui feront la synthèse des données relatives à la consommation des moyens humains, matériels et financiers mis à la disposition de la CEP. Les tableaux de bord, dont le contenu devra être validé par le Comité de pilotage, devront être mis à jour au fil du temps. Les tableaux de bord devront être mis à la disposition des membres du Comité de Pilotage au moins une semaine avant la réunion de cette instance.

Le chef de Projet s'engage, dans la mesure du possible, à privilégier dans ses contacts avec les membres du Comité de Pilotage les outils résultant des technologies de l'information et de la communication.

En dehors des réunions du Comité de Pilotage, le Président pourra interroger oralement ou par écrit le Chef de la Cellule d'Exécution du Projet sur tout sujet ayant un lien avec le projet.

Dans l'hypothèse où les objectifs (intermédiaires et finaux) ne seraient pas atteints, le chef de Projet s'engage à conduire immédiatement les études nécessaires pour identifier les raisons et à fournir ces données au Comité de Pilotage.

Article 5-2 Les REP annuels

La Cellule d'Exécution du Projet présentera au Comité de Pilotage le Rapport annuel d'Exécution du projet en même temps que le REP du 4^{ème} trimestre.

Tout comme les REP trimestriels, le Rapport d'Exécution du Projet annuel sera transmis, avant la fin du mois de janvier de chaque année pendant la durée du projet aux autorités Togolaises et au Fonds Africain de Développement.

Article 6 - Le suivi de l'exécution par la BAD : mission de supervision, revue annuelle du projet et contrat de performance

Pour le suivi de l'exécution, la Banque effectuera des missions régulières de supervision conformément aux dispositions en vigueur à la Banque.

Une mission conjointe pilotée par le Fonds Africain de Développement à laquelle participeront les autorités togolaises sera chargée de faire tous les ans une revue annuelle du projet et du contrat de performance.

La mission à mi-parcours prévue en avril 2012, sera l'occasion de faire le point sur l'exécution du projet.

Le chef de Projet s'engage à mettre à la disposition de la BAD tout élément d'informations utiles au bon déroulement de ces missions.

Article 7 - Les audits

Article 7-1 L'audit annuel des comptes du projet

Les comptes du projet seront audités annuellement, dès la fin de l'année fiscale, et menés conformément aux normes internationales ISA de l'IFAC et aux exigences de la Banque en la matière, par des auditeurs externes acceptés par le Fonds. Les rapports d'audits, , seront transmis annuellement au Fonds, sous peine de suspension des décaissements, dans un délai de six (6) mois après la fin de chaque exercice financier.

Article 7-2 L'audit par la Direction du Contrôle Interne

En tant que de besoin, la mise en œuvre des dispositions du présent contrat pourra faire l'objet d'un audit annuel par la Direction du contrôle interne du MEF. Cet audit non contradictoire sera remis aux autorités togolaises et transmis au FAD.

Article 8 - Le Rapport d'Achèvement du Projet « RAP »

Par ailleurs, la CEP devra préparer un rapport d'achèvement du projet (RAP) trois mois avant la fin du projet.

Titre 3 - Les moyens à mettre à la disposition de la CEP

Article 9 - Les moyens humains

La Cellule d'Exécution du Projet, qui sera placée sous l'autorité du chef de Projet, comprendra un comptable, chargé de suivre les questions financières et comptables du projet, un responsable des acquisitions, un chargé des formations, une secrétaire, un planton et un chauffeur.

Pour l'exécution du projet, la Cellule d'Exécution pourra si nécessaire, faire appel aux compétences techniques des structures bénéficiaires du projet.

A cet effet, les autorités du Ministère de l'Economie et des Finances s'engagent à :

- mettre à la disposition de la Cellule d'Exécution du Projet les documents nécessaires à l'exécution du projet ;
- libérer les ressources humaines nécessaires à l'exécution des tâches en régie, et à la supervision ;
- s'approprier les livrables du projet dans le travail quotidien de leurs services.

Article 10 - Les moyens matériels

Le projet dotera la CEP de quatre (7) ordinateurs PC, quatre (4) imprimantes, quatre (4) onduleurs, une (1) photocopieuse, un (1) fax, du matériel et mobilier de bureau. Un véhicule 4x4 pour l'exécution du projet sera à la charge du gouvernement.

Article 11 - Les locaux

La proximité entre la Cellule d'Exécution du Projet et les structures bénéficiaires du projet est un gage de réussite de la mission.

Les parties peuvent convenir de réviser le présent contrat de performance en cours d'exécution, notamment dans le cas où d'importants événements seraient de nature à faire évoluer de manière significative les conditions dans lesquelles les structures bénéficiaires exercent leurs missions.

Fait à Lomé, le

Le Ministre de l'Economie et des Finances

Le Chef de Projet PARCI-2

Annexe 7 : Disposition en matière de passation de marchés

Tableau I : Récapitulatif des modes de passation des marchés

	Catégorie de dépense	AOI	AON	Autres*	Liste restreinte	F.A.B	Total
1.	<u>Biens</u>						<u>4,51 [4,29]</u>
1.1	Equipements et mobilier	1,11[1,11]				0,01	1,12[1,11]
1	Equipements et Ameublement divers (Climatiseurs, Photocopieurs)			0,09[0,09]*			0,09[0,09]*
1.2	Equipements informatiques	1,35[1,35]					1,35[1,35]
	Biens informatiques, interconnexion électrique et réseau		0,50[0,50]				0,50[0,50]
	Construction d'un réseau local informatique (EXT SIGFIP)			0,71[0,71]* **			0,71[0,71]* **
1.3	Matériels roulants (projet)	0,50[0,50]				0,21	0,71 [0,50]
	Motos et 1 Véhicule			0,03 [0,03]*			0,03 [0,03]*
2.	<u>Services de consultants</u>						<u>4,37[4,31]</u>
2.1	Consultants pour études divers et Assistants techniques				1,95[1,95]	0,06	2,01[1,95]
2.2	Formation ciblée			0,21[0,21]**			0,21[0,21]**
	Formation				2,00[2,00]		2,00[2,00]
2.3	Audits				<i>0,60 (0,60)</i>		<i>0,60 (0,60)</i>
3.	<u>Divers</u>						<u>0,82[0,61]</u>
3.3	Organisation d'ateliers lancement et de formations du personnel projet, frais d'exploitation, maintenance, transport			0,14[0,14]*		0,21	0,35 [0,14]
3.4	Indemnités et frais subsistance			0,47 [0,47]**			0,47 [0,47]
	Coût total	2,96[2,96]	0,50[0,50]	1,65 [1,65]	4,10 [4,10]	0,49	9,70 (9,21)

Autres: * consultation de fournisseurs; ** Négociation directe; F.A.B. : Financement autre que celle de la Banque (Acquisitions faites sur fond de contrepartie selon les procédures nationales)

◆ **Biens**

Les marchés de biens d'équipements informatiques et logiciels, d'équipements bureautiques et mobilier, ainsi le matériel roulant d'un montant total de **2,96 million d'UC** et estimés à plus de 350 000 UC par contrat seront chacun attribués selon des procédures d'AOI. Pour ces appels d'offres internationaux, la préférence nationale et régionale sera appliquée. L'état du marché local et régional permet l'application de cette préférence du fait de la disponibilité au Togo et/ou dans la région ouest africaine de l'essentiel des

biens susmentionnés qui sont pour la plus part manufacturés à l'étranger. Les marchés d'équipements pour les interconnexions et câblage électriques d'un montant total de 500 000 UC et estimés à moins de 150 000 UC par contrat et plus de 30 000 UC par contrat seront chacun attribués selon des procédures d'AON, étant donné la faible importance des montants concernés par chaque et l'existence de fournisseurs locaux qualifiés et en nombre suffisant pour garantir la concurrence. D'autres biens divers tels que les équipements bureautiques, informatiques et le véhicule nécessaires pour le fonctionnement de la CEP dès le démarrage du projet, et estimés à moins de 30 000 UC par marché et pas plus de 115 000 UC au total, seront acquis selon la procédure de *consultation de fournisseurs*. Ces biens standards et de faibles quantités et valeur sont disponibles dans le commerce au Togo.

Les équipements pour : i) l'extension des systèmes SYDONIA aux différents départements de la Direction générale de la Douane fournis par la CNUCED, et du SIGFIP aux 12 Centres d'impôts, aux ministères prioritaires et aux 5 régions togolaises fournis par Société Nationale de Développement Informatique (SNDI) ; et ii) ceux nécessaires au déploiement du système STAR-UEMOA à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ; estimés à moins de 200 000 UC par marché et pas plus de 610 000 UC au total, seront acquis selon les procédures de marchés par *Entente directe sur la base d'une convention dont les termes et conditions seront soumis à l'approbation préalable de la Banque*. Ces systèmes déjà fonctionnels dans l'administration publique togolaise, nécessitent pour leurs extensions respectives et déploiement définitif du matériel identique ou à la rigueur compatible avec les équipements déjà en service. La quantité du nouveau matériel à acquérir reste inférieure à celle des équipements déjà achetés dans le cadre du précédent projet PARCI achevé en septembre 2009 pour l'installation initiale de ces systèmes et leurs prix demeurent raisonnables. Par ailleurs, le changement de sources d'approvisionnement de ces équipements engendrera des retards pour la livraison définitive des systèmes prévue pour la première année d'exécution du projet, et pourrait affecter négativement leur qualité d'ensemble.

Les marchés de véhicules de transport des agents des douanes et de motocyclettes des agents de la Douane, ainsi que le mobilier du Secrétariat Permanent en charge des réformes de l'Etat, d'un montant total de 22 000 UC entièrement financés sur les ressources de la contrepartie nationale seront acquis selon les procédures nationales.

◆ **Services de consultants (prestations de consultants, formation et audits)**

L'acquisition des services de consultants (études, assistance technique, et formation) au profit des structures bénéficiaires sera effectuée par le biais de bureaux d'études, de consultants individuels et d'institutions de formations (universités et centres spécialisés de formation) dans le cadre des contrats estimés à un montant total **4,31 millions d'UC**. Le processus de sélection des bureaux de consultants s'effectuera à travers une liste restreinte et selon le mode de sélection basé sur la qualité et le coût (SBQC). Toutefois, pour les consultants individuels, la méthode de sélection reposera sur la procédure de la Banque en matière de sélection de consultants individuels. Pour les contrats estimés à moins de 200.000 UC attribués à des cabinets de consultants et de 50.000 UC attribués à des consultants individuels, l'Emprunteur peut limiter la publication de l'avis à manifestation d'intérêt aux journaux nationaux et régionaux. Cependant, tout consultant éligible, qu'il soit régional ou pas, qui souhaite fournir les services sollicités peut exprimer son intention de figurer sur la liste restreinte. Pour les contrats estimés à plus de 200.000 UC pour les cabinets de consultants et de plus de 50.000 UC pour les consultants individuels, l'avis à manifestation d'intérêt devra être publié sur UNDB online et sur le site Internet de la Banque.

Les services de consultants individuels pour des formations de courtes durées inférieures ou égales à deux (2) mois et de contrats de services individuels de montant inférieur à 15 000 UC seront acquis par *Négociation directe*. Seront également recrutés sur la base de négociations directes pour exécuter les activités de formation décrites à la section 4.5 du Rapport d'évaluation du projet sous la responsabilité des institutions de formations et cabinets que sont : i) l'Ecole Nationale des Impôts de Clermont Ferrand pour un marché de montant n'excédant pas 60 000 UC, et ii) la SNDI pour des

services de formation liée à l'utilisation du SIGFIP et estimés à moins de 40 000 UC. L'Ecole Nationale des Impôts de Clermont Ferrand est l'unique institution qui délivre la formation spécialisée en contrôle fiscal. La SNDI exécute déjà pour le Gouvernement togolais ce type de formation qui lui est confié comme partie intégrante de son contrat de services en cours avec l'Etat dans le cadre du développement et déploiement du SIGFIP au Togo.

L'acquisition des services de consultants pour l'audit du Projet d'un montant total estimé à 60 000 UC se fera sur la base d'une liste restreinte de cabinets spécialisés en la matière et inscrits dans un Ordre d'Auditeurs, selon la méthode de sélection au moindre coût (SMC). Cependant, tout consultant éligible, qu'il soit régional ou pas, qui souhaite fournir les services sollicités peut exprimer son intention de figurer sur la liste restreinte.

◆ **Divers**

Les acquisitions dans le cadre du fonctionnement (coûts d'exploitation) du projet estimées à 0.68 million d'UC concernent, l'entretien et la maintenance des équipements et bureaux, les fournitures de bureaux et accessoires, les voyages, les communications, le carburant, l'eau, l'électricité, ainsi que les pertes et les indemnités (qui sont payés directement aux bénéficiaires). Ces acquisitions obéiront aux règles et procédures nationales.

Les acquisitions additionnelles relatives aux diverses documentations spécialisées, aux connexions abonnement web pour un montant de 0.14 Millions d'UC se feront sur la base de la consultation des fournisseurs.

◆ **Avis général de passation des marchés (AGPM)**

Le texte de l'avis général de passation des marchés sera convenu avec le Gouvernement et sera publié sur le site Internet de la Banque et sur UN Development Business (UNDB) online, après l'approbation par le Conseil d'administration de la proposition de prêt (don). Cet avis sera également publié dans la presse nationale et régionale.

◆ **Procédures de revue**

Les documents suivants sont soumis à la revue et l'approbation de la Banque avant leur publication : ○ Avis général de passation de marchés, ○ Avis spécifique d'appel d'offres, ○ Dossier de présélection, ○ Dossiers d'appel d'offres ou Demandes de propositions aux consultants, ○ Rapport d'évaluation des offres des entreprises/fournisseurs comportant les recommandations relatives à l'attribution des marchés (biens) ou Rapport d'évaluation des propositions techniques des consultants, ○ Projets de marchés des biens et travaux s'ils sont modifiés et différents des projets de contrat figurant dans les dossiers d'appel d'offres, ○ Rapports d'évaluation des propositions techniques ; ○ Rapports d'évaluation des propositions financières des consultants comportant les recommandations d'attribution des contrats accompagné du procès-verbal de négociations et projet de contrat paraphé.

◆ **Législation et réglementation nationales**

Après la Revue des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEMFAR) de mars 2009 réalisé par le Gouvernement avec le concours de la Banque mondiale, de la Banque et de l'Union européenne, le Togo a eu en 2009 des avancées notables dans la modernisation de son cadre législatif et réglementaire des marchés publics et la transposition des deux Directives communautaires de l'UEMOA sur les marchés publics. Une loi relative aux marchés publics et délégations de service public (loi N°2009-013) et un décret portant Code des marchés publics et délégations de service public (décret N°2009-277) ont été adoptés respectivement en juin et novembre 2009 par l'Assemblée nationale et le Gouvernement. Cette Loi et le Code des marchés publics et délégations de service public élaborés avec l'assistance de la

Banque mondiale répondent dans l'ensemble aux normes réglementaires modernes et internationales de passation des marchés publics. Le Gouvernement togolais a également adopté le 30 décembre 2009 les décrets portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des marchés publics (décret N°2009-296/PR) et de la Direction nationale du contrôle des marchés publics (décret N°2009-295/PR), ainsi que des organes de passation et de contrôle des marchés publics (décret N°2009-297/PR). Pour permettre la mise en place de l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) et la Direction nationale du contrôle des marchés publics (DNCMP), le Gouvernement a nommé le 30 mars 2010 le Directeur général de l'ARMP (décret N°2010-027/PR) et le Directeur national de la DNCMP (décret N°2010-026/PR). Toutefois, le nouveau Code des marchés publics et délégations de service public reste méconnu des autorités contractantes et du grand public. Les nouvelles institutions créées dans le cadre de la réforme des marchés publics (ARMP, DNCMP, Personne responsable des marchés publics chez les autorités contractantes) ne sont pas non plus opérationnelles. D'où l'objectif du projet d'appuyer le Gouvernement dans la finalisation du cadre réglementaire des marchés publics et l'opérationnalisation effective de son nouveau système de passation des marchés publics.

◆ **Organe d'exécution**

La CEP aura un Chargé des acquisitions ayant une bonne connaissance des procédures et pratiques nationales, ainsi que des règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions. Un encadrement (formation, séances de travail, etc.) pour l'utilisation des règles de procédure de la Banque en matière d'acquisition sera fait avant même le lancement du projet par la Banque. Les ressources matérielles appropriées tels qu'un système d'archivage des marchés au sein de la CEP, seront fournies pour rendre adéquat la passation des marchés dans le cadre du projet.

◆ **Plan de passation des marchés**

La Banque examinera les dispositions prises par le Gouvernement pour la passation des marchés dans le cadre du plan de passation des marchés, pour s'assurer de leur conformité avec l'accord de prêt et ses Règles en la matière. Le plan de passation des marchés couvrira une période initiale d'au moins 18 mois. Le premier plan de passation des marchés sera discuté et approuvé lors des négociations des dons FAD et FEF. Le Gouvernement mettra à jour ledit plan tous les ans ou selon que de besoin, mais toujours sur les 18 mois suivants pendant la durée de mise en œuvre du projet. Toute proposition de révision du plan de passation des marchés sera soumise à la Banque pour approbation préalable. Les rapports de suivi de la mise en œuvre du plan de passation de marché devront faire partie intégrante des rapports trimestriels et annuels de suivi qui seront transmis à la Banque.

TOGO

PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES EN GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE (PARCI-2)

RÉSULTAT DES NÉGOCIATIONS

Les négociations des accords de dons FEF et FAD d'un montant total de 9,70 millions d'UC (neuf millions sept-cent mille Unités de compte) pour le financement du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités institutionnelles en Gouvernance Economique et Financière (PARCI-2) avec une délégation du Gouvernement Togolais et celle du Groupe de la Banque, ont eu lieu, le 17 Septembre 2010, par vidéo conférence entre l'Agence temporaire de relocalisation (ATR) de la Banque africaine de développement à Tunis et le bureau régional de la Banque Mondiale à Lomé.

Les modalités et conditions des deux dons FEF et FAD, telles qu'énumérées dans le rapport d'évaluation du projet et le Protocole d'Accord, ont été acceptées par la délégation de la République Togolaise.