



## **PAP-APP**

**Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs**

# **Rapport annuel de projet de la Cour des Comptes du Togo**

Période : [mai 2019 - mai 2020]

**VERSION finale du 18 .05.2020**

Le présent rapport est élaboré en vue de la Réunion Annuelle de la Coopération entre la Cour des comptes du Togo, l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques d'Afrique Francophone subsaharienne (CREFIAF), conformément aux stipulations de l'Accord de Coopération au chapitre 4.

[Des questions devant être discutées à la Réunion Annuelle peuvent être soulignées dans le rapport. Des mesures spéciales et décisions à prendre peuvent aussi être proposées dans le document de la Réunion Annuelle]

## 1. Contexte

Une décennie après sa mise en place en septembre 2009, la Cour des Comptes du Togo aspire à améliorer ses capacités et sa performance afin de remplir efficacement son mandat en matière de contrôle externe des finances publiques.

Dans l'optique d'une contribution aux efforts nationaux de restauration et de consolidation de la transparence et des bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques togolaises, la Cour des Comptes a, en 2017, exprimé le vœu de faire partie du 2ème niveau de soutien de l'Appel Mondial à Propositions de Projets (GCP-Tiers 2), en vue de bénéficier d'un appui soutenu. Cette démarche a été approuvée par la Coopération INTOSAI-Donateurs, chargée de la gestion du GCP.

La matérialisation des effets liés à cette demande et à la décision favorable de la Coopération INTOSAI-Donateurs, a donné naissance à un programme de renforcement des capacités, mis en place par l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI), l'Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'expression anglaise (AFROSAI-E) et le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne (CREFIAF), sous l'appellation Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs (PAP-APP). Le financement conjoint du Programme est assuré par l'Agence Autrichienne de Développement (ADA), le Ministère des Affaires Étrangères de l'Islande, les fonds communs de l'IDI et le soutien en nature du CREFIAF, de l'AFROSAI-E et de plusieurs Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISC).

L'admission de la Cour des Comptes du Togo dans le Partenariat a été formalisée par la signature d'un Accord de coopération, le 16 octobre 2018 à Yaoundé au Cameroun.

Suite à cet accord, les activités du PAP-APP ont été engagées et menées sur la base du plan d'activités joint à l'accord.

Le présent rapport rend compte des progrès accomplis à date depuis la dernière réunion annuelle, tenue en mai 2019 à Kinshasa, en République Démocratique du Congo.

## 2. Progrès et planification actualisée

### Réalizations et résultats attendus

Résultats au niveau de la Cour des Comptes du Togo	Indicateurs	Principaux extrants attendus	État de réalisation
1. Gestion stratégique renforcée	Indicateur du cycle de planification stratégique du domaine 3 du Cadre de Mesure des performances des ISC (CMP-ISC – domaine 3)	a. <b>Évaluation des besoins</b> en vue de l'élaboration d'un plan stratégique b. <b>Plan stratégique</b> basé sur une évaluation des besoins et contenant des éléments de base pour une performance efficace de la Cour des Comptes du Togo.	<i>L'évaluation des besoins a été réalisée. Elle a donné lieu à la <b>production d'un rapport sur la situation actuelle et les besoins de la Cour des Comptes du Togo, signée par le Premier Président.</b></i>  <i>Le processus de planification stratégique a été finalisé sur la base</i>

Résultats au niveau de la Cour des Comptes du Togo	Indicateurs	Principaux extraits attendus	État de réalisation
	<p>Cible : Niveau 2 d'ici la fin de 2019 - Cadre de Mesure des performances des ISC</p> <p>Mesure : Méthodologie du CMP ISC</p>	<p>c. <b>Plan opérationnel</b> avec une orientation claire sur les performances et les résultats, et en particulier une indication du nombre d'audits à effectuer annuellement en relation avec le mandat et les capacités de la Cour des Comptes du Togo</p>	<p><i>du rapport sur la situation et les besoins de l'ISC. La Cour des comptes a élaboré et vient d'adopter formellement son plan stratégique couvrant la période 2020-2024.</i></p> <p><i>La Cour a également élaboré et adopté un plan opérationnel triennal (2020-2022) orienté vers la performance de la haute juridiction, avec une indication claire du nombre de contrôles et d'audits à effectuer annuellement.</i></p> <p><i>L'ISC effectue une nouvelle évaluation de la conformité de la gestion stratégique de la Cour des comptes aux normes de l'INTOSAI, par l'utilisation de l'indicateur de niveau 3 du CMP-ISC. Elle sera signée sous peu par le Premier Président dès sa finalisation.</i></p>
<p>2. Soutien externe suffisant, efficace et coordonné pour le développement des capacités</p>	<p>Si la Cour des Comptes du Togo a établi des accords de soutien au renforcement de ses capacités permettant la mise en œuvre du plan stratégique.</p> <p>Cible : fin 2019</p> <p>Mesure : Évaluation qualitative de l'existence des arrangements pour un soutien externe suffisant couvrant chaque objectif stratégique, qui devrait faire la distinction entre :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le soutien demandé et,</li> <li>2. le soutien confirmé</li> </ol>	<p>a. Un <b>plan complet ou plan de soutien externe</b> indiquant le soutien financier et technique externe nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique, y compris les projets prioritaires et les propositions de projets</p> <p>b. La Cour des Comptes dispose d'un personnel dédié et assume la responsabilité de la coordination du soutien externe</p> <p>c. Requêtes pour le soutien externe</p>	<p><i>La Cour des Comptes du Togo a intensifié les contacts bilatéraux avec les représentants des partenaires au développement et autres donateurs afin d'opérationnaliser le Groupe de Soutien au Projet (GSP), dont le fonctionnement reste timide.</i></p> <p><i>Une réunion du GSP s'est tenue depuis la mise en place du PAP-APP. Par contre, plusieurs réunions bilatérales ont été organisées entre la Cour et les représentants des partenaires techniques et financiers en vue de susciter leur intérêt pour le plan stratégique et pour les projets qui en découlent. Un plan de coordination du soutien externe et des propositions de projets ont commencé à être soumis à ces partenaires pour financement éventuel.</i></p> <p><i>Plusieurs partenaires au développement (Banque Mondiale, UE) ont montré un intérêt pour les propositions partagées au stade intérimaire. Des discussions se poursuivent en même temps que la finalisation des propositions de projets pour un soutien externe</i></p>

Résultats au niveau de la Cour des Comptes du Togo	Indicateurs	Principaux extraits attendus	État de réalisation
			<i>coordonné. Les contraintes politiques nationales et celles liées à l'apparition de la pandémie du COVID-19 ont retardé et modifié les plans et discussions de l'ISC avec les partenaires au développement actuels ou potentiels.</i>
3. Montrer l'exemple dans les domaines du genre, de l'inclusion et de la diversité	Si les plans mis à jour ou nouveaux de la Cour des Comptes du Togo contiennent des stratégies efficaces liées au genre, à l'inclusion et à la diversité.  Cible : fin 2019  Mesure : Evaluation qualitative	Stratégies pour le genre, l'inclusion et/ou la diversité dans les plans stratégique et opérationnel	<i>Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, la Cour des Comptes du Togo inclut des objectifs liés à la prise en compte du genre, de l'inclusion et de la diversité conformément aux lois du pays et aux objectifs nationaux de développement.</i>

### Jalons et planification actualisée

Jalon	Mois initialement prévu	Mois effectif	Mois escompté	Activités en bref et commentaires
Établir les fonctions du projet	Septembre 2018	Octobre 2018	Octobre 2018	<i>Une équipe de planification stratégique a été constituée au sein de la Cour des Comptes. Un accord de coopération a été signé le 16 octobre 2018. Cette équipe de l'ISC a bénéficié d'un appui logistique pour ses contacts avec les pairs (un laptop, un haut-parleur). <b>La fourniture de l'accès à internet n'a cependant pas été finalisée.</b></i>
Evaluation de besoins	Décembre 2018	Avril 2019		<i>L'évaluation des besoins a été menée avec succès. Elle a donné lieu à la production d'un rapport sur la situation actuelle et les besoins de la Cour des Comptes.</i>
Consultations des parties prenantes sur les attentes en matière de développement de l'ISC	Mars 2019		Août 2019	<i>La consultation des parties prenantes a été menée avec succès au mois d'octobre 2019. Les conclusions de cette consultation, contenues dans un rapport dédié, ont été prises en compte dans l'élaboration du plan stratégique.</i>
Planification stratégique et opérationnelle	Octobre 2019		Octobre 2019	<i>La planification stratégique et opérationnelle a été menée à son terme, aboutissant à l'adoption d'un plan stratégique et d'un plan opérationnel au mois d'avril 2020.</i>

Jalon	Mois initialement prévu	Mois effectif	Mois escompté	Activités en bref et commentaires
Planification du soutien externe de long terme	Décembre 2019		Décembre 2020	<p><i>Une réunion du GSP s'est tenue, avec une faible participation des partenaires. Toutefois, la Cour des comptes a tenu des réunions bilatérales afin d'informer et d'intéresser des partenaires techniques et financiers potentiels et actuels aux projets à soumettre à financement.</i></p> <p><i>Le plan de coordination du soutien externe et les propositions de projets de l'ISC sont en phase terminale. Ces documents devraient éclairer les partenaires en vue de leur engagement substantiel à soutenir la mise en œuvre du plan stratégique.</i></p> <p><i>Les contraintes du calendrier politique au Togo (élection présidentielle de février 2020) et l'irruption de la pandémie de COVID-19 ont eu pour conséquence de limiter les capacités de travail de la Cour et de modifier les plans et priorités de plusieurs partenaires au développement, causant des retards dans la finalisation de ce processus.</i></p> <p><i>Le processus vers la mobilisation des financements et la mise en place d'un programme de renforcement des capacités de la Cour des comptes pourrait se poursuivre jusqu'à la fin de l'année 2020, afin de réunir toutes les conditions du démarrage de la phase 2 du PAP-APP.</i></p>
Gestion de projet	Juin 2020		Décembre 2020	<p><i>La gestion du projet est continue et se poursuit, avec un accent mis sur l'évaluation régulière et la maîtrise des risques.</i></p>

## Budget et dépenses

*L'exécution financière du PAP-APP au Togo au cours de la période de référence, sous la responsabilité de l'IDI, permet de dégager les données statistiques et les prévisions suivantes, tirées du rapport financier annuel du PAP-APP et reportées dans le tableau ci-dessous :*

Domaine	Budget 2019		Effectif 2019		Budget 2020	
	Kr	XOF	Kr	XOF	Kr	XOF
Établir les fonctions du projet	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Évaluation de besoins	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Planification opérationnelle	n/a	n/a	70,185	4 192 150,05	n/a	
Planification stratégique	153,200	9 150 636	90,262	5 391 349,26	n/a	

Consultations des parties prenantes sur les attentes en matière de développement de l'ISC	31,400	1 875 522	n/a		n/a	
Planification de soutien externe de long terme	49,500	2 956 635	41,878	2 501 372,94	n/a	
Autres dépenses	108,900	6 504 597	1,421	84 876,33	n/a	
<b>Totaux</b>	<b>343 000</b>	<b>20 507 970</b>	<b>203,747</b>	<b>12 169 808,31</b>	<b>Budget à réviser compte tenu de la survenance du COVID-19</b>	

n/a = non applicable ou à réviser

### 3. Réussites

L'évaluation des besoins a été menée avec succès. Elle a donné lieu à la production d'un rapport sur la situation actuelle et les besoins de la Cour des Comptes.

La planification stratégique et opérationnelle a été également menée avec succès, donnant lieu à l'adoption d'un plan stratégique (2020-2024) et d'un plan opérationnel triennal (2020-2022), tous orientés vers la performance de l'ISC, avec une indication claire des objectifs chiffrés des contrôles et audits à mener.

La Cour des comptes a réussi à entamer des contacts plus étroits avec la Commission des finances et du développement de l'Assemblée Nationale du Togo. Ces relations devront être formalisées et dynamisées par un cadre d'échanges technique permanent, permettant aux deux institutions de tirer le meilleur parti de leurs rôles et compétences respectifs.

### 4. Défis et évaluation actualisée des risques

(Voir le tableau en annexe)

### 5. Coordination du soutien externe (groupe de soutien aux projets)

Conformément à l'accord de coopération tripartite Cour des comptes-CREFIAC-IDI, l'équipe focale de l'ISC du Togo continue de travailler à achever la finalisation du processus de formulation des propositions de projets et de coordination du soutien externe. Elle a réussi à mobiliser certaines élites nationales, plusieurs partenaires au développement et l'ensemble du personnel de la juridiction vers l'ambition de mener des contrôles plus effectifs et visibles, qui ont un impact réel dans l'amélioration de la gestion publique au Togo.

Les contacts se poursuivent activement avec les partenaires au développement en vue de transformer leur intérêt certain en un engagement à financer les projets pour un soutien externe coordonné, holistique et de haut niveau à la Cour des comptes.



## Annexe: Matrice de gestion des risques

Risque	Description	Mesures de contrôle relevant de la Cour des Comptes du Togo		Mesures de contrôle relevant de l'équipe de pairs		Evaluation du niveau de risque	
		Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Niveau de risque initial <sup>1</sup> (faible, moyen ou élevé)	Niveau de risque actuel <sup>2</sup> (faible, moyen ou élevé)
Contraintes budgétaires	Restriction des crédits de la Cour, suite aux contraintes budgétaires de l'Etat	Recours aux donateurs	<i>Recours aux donateurs</i>	Soutien dans la recherche des moyens	<i>Rien à signaler pour l'instant</i>	Moyen	<i>Faible</i>
Insuffisance d'engagement et de leadership de la CdC/Togo	Manque de volonté et moyens insuffisants mis à la disposition de l'équipe focale	Lobbying de l'équipe focale	<i>Rien à signaler</i>	Soutien de l'équipe des pairs	<i>Plaidoyer auprès de la direction de la Cour des Comptes</i>	Moyen	<i>Moyen</i>
Troubles socio-politiques	Élections pouvant entraîner des troubles socio-politiques et la non organisation des activités.	Report des activités prévues	<i>Report des activités lorsque cela s'est avéré nécessaire après les élections locales de 2019 et présidentielles et de 2020</i>	Report des activités prévues	<i>Report des activités afin de les tenir à des périodes plus favorables</i>	Moyen	<i>Faible</i>
Instabilité des membres de la CdC/Togo et de l'équipe focale	La nomination de nouveaux magistrats à la fin du mandat des magistrats actuellement en fonction.	Bonne tenue des archives et partage systématique de l'information au	<i>Bonne tenue des archives et partage systématique de l'information au sein de l'équipe focale</i>	Lobbying de l'équipe des pairs auprès des nouveaux magistrats et	<i>Rien à signaler pour l'instant</i>	Elevé	<i>Moyen</i>

<sup>1</sup> Prenant en compte les mesures de contrôle

<sup>2</sup> Prenant en compte les mesures de contrôle

Risque	Description	Mesures de contrôle relevant de la Cour des Comptes du Togo		Mesures de contrôle relevant de l'équipe de pairs		Evaluation du niveau de risque	
		Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Niveau de risque initial <sup>1</sup> (faible, moyen ou élevé)	Niveau de risque actuel <sup>2</sup> (faible, moyen ou élevé)
		sein de l'équipe focale  Planification de la relève		responsables de la Cour.  Bonne tenue des archives et partage systématique de l'information au sein de l'équipe des pairs			
Insuffisance des capacités de l'équipe focale et des pairs	Incapacité à conduire les activités et à produire les résultats en qualité et à bonne date (technologie nouvelles, activités non maîtrisées etc.)	Initier les formations	<i>Rien à signaler</i>	Identifier les besoins et organiser les formations	<i>Rien de significatif à signaler pour l'instant</i>  <i>Renforcement des capacités lors des ateliers déjà tenus</i>	Faible	<i>Faible</i>
Indisponibilité de l'équipe des pairs du programme et des partenaires	Programme très chargé en fin d'année	Faire une bonne planification et harmoniser les agendas Maintenir une communication proactive	<i>Rien à signaler</i>	Faire une bonne planification et harmoniser les agendas Maintenir une communication proactive	<i>La communication a été régulière entre l'équipe focale et l'équipe des pairs afin de limiter les périodes d'indisponibilité</i>	Moyen	<i>Faible</i>

Risque	Description	Mesures de contrôle relevant de la Cour des Comptes du Togo		Mesures de contrôle relevant de l'équipe de pairs		Evaluation du niveau de risque	
		Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Mesures initialement identifiées	Mesures effectivement prises	Niveau de risque initial <sup>1</sup> (faible, moyen ou élevé)	Niveau de risque actuel <sup>2</sup> (faible, moyen ou élevé)
Incapacité de communication de l'équipe de la CdC/Togo	Obsolescence des équipements informatiques	Identification des besoins	<i>Recours au programme PAP-APP</i>	Soutien en équipements informatiques pour l'équipe de la CdC/Togo	<i>L'équipe focale a bénéficié d'un appoint logistique (ordinateur portable et haut-parleur pour réunion skype)</i>	Elevé	
Survenance d'un risque sanitaire majeur ou d'une catastrophe à l'échelle nationale, régionale ou mondiale	Incapacité de l'équipe de la Cour à participer aux activités régionales en présentiel, de l'équipe des pairs à apporter un accompagnement de proximité ou à effectuer des déplacements	RAS	<i>Renforcement de l'utilisation des moyens de communication à distance (emails, WhatsApp et visioconférence, appels téléphoniques, etc.) pour maintenir des échanges réguliers entre l'équipe de la Cour des comptes et celle des pairs</i>	RAS	<i>Renforcement des capacités de communication à distance de l'équipe focale de la Cour</i>  <i>Tenue de réunions par visioconférence ou par les moyens téléphoniques</i>  <i>Révisions des plans de manière à renvoyer les déplacements nécessaires à la période favorable.</i>	RAS	<i>Elevé</i>

